

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Отделение социально-гуманитарных наук
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Повышение эффективности управления персоналом на предприятии торговый дом «БИК»

УДК __005.95.005.8_____

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗИЗ1	Москаева Наталья Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Иванкина Любовь Ивановна	д.ф.н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ОПП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., доцент		

Томск – 2018 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
P 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию,	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями

	презентовать результаты профессиональной деятельности	международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Отделение социально-гуманитарных наук
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ И.Б. Ардашкин
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
О-ЗИЗ1	Москаевой Наталье Евгеньевне

Тема работы:

Повышение эффективности управления персоналом на предприятии торговый дом «БИК»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06. 2018 г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).

Объектом исследования является эффективность управления персоналом в конкретной организации.
Цель дипломного проектирования - анализ и совершенствование методов эффективности управления персоналом в обществе с ограниченной ответственностью «Торговый дом БИК»
В результате исследования разработать рекомендации по повышению эффективности управления персоналом в организации.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рассмотреть теоретические аспекты системы эффективного управления персоналом на современном предприятии. 2. Выделить основные подходы в определении критериев эффективности управления персоналом. 3. Проанализировать методические подходы к оценке эффективности трудовой деятельности. 4. Описать процесс оценки эффективности управления персоналом по основным подсистемам организации. 5. Проанализировать специфику деятельности предприятия торговый дом БИК (сеть магазинов Канцлер), трудовые ресурсы данного предприятия. 6. Оценить эффективность системы управления персоналом на предприятии торговый дом БИК. 7. Разработать рекомендации по повышению эффективности управления персоналом на предприятии торговый дом БИК (сеть магазинов Канцлер).
---	--

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках (на иностранном по желанию):

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

- 1.1 Система эффективного управления персоналом на современном предприятии
- 1.2 Подходы в определении критериев эффективности управления персоналом
- 1.3 Методические подходы к оценке эффективности трудовой деятельности
- 1.4 Оценка эффективности управления персоналом по основным подсистемам организации

2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ТРГОВЫЙ ДОМ «БИК»

- 2.1 Специфика деятельности предприятия торговый дом «БИК»
- 2.2 Анализ трудовых ресурсов предприятия торговый дом «БИК»
- 2.3 Оценка эффективности системы управления персоналом на предприятии торговый дом БИК
- 2.4 Рекомендации по повышению эффективности управления персоналом на предприятии торговый дом «БИК»

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Иванкина Любовь Ивановна	Д.ф.н., профессор		05.12.2017

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗИЗ1	Москаева Наталья Евгеньевна		05.12.2017

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Отделение социально-гуманитарных наук
Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»
Уровень образования – бакалавриат
Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года
Форма представления работы:

**Бакалаврская работа
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		05.06. 2018 г.
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
05.06.2018	Литературное оформлнение ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОГСН ШБИП	Иванкина Любовь Ивановна	Д.ф.н., профессор		05.06.2018

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель отделения		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ОПП ШБИП	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., доцент		05.06.2018

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа объёмом 102 стр., 26 рисунков, 6 таблиц, 50 источников, 4 приложения

Ключевые слова: управление персоналом, система управления персоналом, эффективность управления персоналом, мотивация, адаптация, развитие персонала, обучение.

Актуальность проблем, освещаемых в работе, связана с проблемой управления персоналом торгового предприятия.

Ключевым ресурсом торговой организации является персонал. Для эффективного использования и развития этого ресурса необходимо создать и внедрить в практическую деятельность систему управления персоналом, от грамотного функционирования которой будет зависеть будущий успех всей организации.

Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации. Результативность использования каждого отдельного работника зависит от его способности выполнять возложенные на него функции и обязанности.

Объектом ВКР является эффективность управления персоналом на предприятии торговый дом «БИК» (сеть магазинов Канцлер), **предметом** – повышение эффективности управления персоналом на предприятии торговый дом «БИК» (сеть магазинов Канцлер).

Цель ВКР: выявить факторы, влияющие на повышение эффективности управления персоналом на примере изучения опыта работы торгового дома «БИК» (сеть магазинов Канцлер).

Методы: 1. Теоретические: анализ литературы; интерпретация теоретических данных. 2. Эмпирические: опрос, наблюдение, интервью.

Практическая значимость ВКР заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности управления персоналом на предприятии торговый дом БИК (сеть магазинов Канцлер).

Предложенные мероприятия по эффективному управлению персоналом позволят повысить успешность деятельности на основании учета и применения в практике управления методов нематериального стимулирования сотрудников; развития командного духа, корпоративной этики, внутрикорпоративного стиля; поддержания благоприятного социально-психологического климата; разработки и реализации программы развития и обучения персонала; активного применения менеджерами предприятия метода обратной связи.

Оглавление

Введение.....	10
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	14
1.1 Система эффективного управления персоналом на современном предприятии.....	14
1.2 Подходы в определении критериев эффективности управления персоналом.....	23
1.3 Методические подходы к оценке эффективности трудовой деятельности.....	27
1.4 Оценка эффективности управления персоналом по основным подсистемам организации.....	33
2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ТОРГОВЫЙ ДОМ «БИК»	42
2.1 Специфика деятельности предприятия торговый дом БИК (сеть магазинов Канцлер)	42
2.2 Анализ трудовых ресурсов предприятия торговый дом БИК.....	44
2.3 Оценка эффективности системы управления персоналом на предприятии торговый дом БИК.....	47
2.4 Рекомендации по повышению эффективности управления персоналом на предприятии торговый дом БИК (сеть магазинов Канцлер).....	67
Заключение.....	80
Список использованных источников.....	83
Приложение А Анкета для персонала.....	89
Приложение Б Программа тренинга по продажам для продавцов.....	91
Приложение В Порядок организации первичной адаптации в ТД «БИК»	94
Приложение Г Программа тренинга.....	99

ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических условиях деятельность предприятия является предметом внимания обширного круга участников рыночных отношений, заинтересованных в результатах его функционирования.

Актуальность проблем, освещаемых в работе, связана с тем, что ключевым ресурсом организации любой сферы деятельности является персонал. Для эффективного использования и развития этого ресурса необходимо создать и внедрить в практическую деятельность систему управления персоналом, от грамотного функционирования которой будет зависеть будущий успех всей организации.

Действенное управление эффективностью управления персоналом в значительной мере способствует достижению целей бизнеса, обеспечивая максимальный вклад сотрудников в общее дело. Применение методов оценки эффективности в управлении персоналом позволяет обеспечить контроль деятельности и процесс профессионального развития персонала.

Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации. Результативность использования каждого отдельного работника зависит от его способности выполнять возложенные на него функции и обязанности.

Объектом ВКР является эффективность управления персоналом на предприятии торговый дом «БИК» (сеть магазинов Канцлер), **предмет** исследования – повышение эффективности управления персоналом на предприятии торговый дом «БИК» (сеть магазинов Канцлер).

Цель исследования: выявить факторы, влияющие на повышение эффективности управления персоналом на примере изучения опыта работы торгового дома «БИК» (сеть магазинов Канцлер).

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Рассмотреть теоретические аспекты системы эффективного управления персоналом на современном предприятии.
2. Выделить основные подходы в определении критериев эффективности управления персоналом.
3. Проанализировать методические подходы к оценке эффективности трудовой деятельности.
4. Описать процесс оценки эффективности управления персоналом по основным подсистемам организации.
5. Проанализировать специфику деятельности предприятия торговый дом БИК (сеть магазинов Канцлер), трудовые ресурсы данного предприятия.
6. Оценить эффективность системы управления персоналом на предприятии торговый дом БИК.
7. Разработать рекомендации по повышению эффективности управления персоналом на предприятии торговый дом БИК (сеть магазинов Канцлер).

Степень теоретической разработанности. При подготовке ВКР использован широкий круг современной литературы. Значительный вклад в исследование по данной теме внесли отечественные ученые – Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Шекшня С.В. и др.

Особого внимания заслуживают статьи Алимова А.В., Бабаевой Д.Г., Бигачевой Е.Н., Борисова В.Д., Варданян Т.А., Волченко А.М., Горбатовоц В.А., Гордеева А.А., Егоровой Е.Е., Зайцевой Н.В., Ивановой О.Е., Ильиной А.В., Кондрашовой В.К., Красулиной Т.С., Куршаковой Н.Б., Лодкиной Т.В., Малюковой Ж.О., Новиковой Д.А., Овчинниковой Т.И., Парамоновой А.И., Самойловой И.А., Сенцовой Н.В., Орловской (Кузнецовой) О.В., Цехмистровой Т.Е., Шулека Е.В. и др.

В работах данных исследователей раскрывается проблема системного подхода к управлению эффективностью персонала как необходимому условию ресурсосберегающей политики бизнеса, в том числе особенности

оценки экономической эффективности современных подходов к управлению персоналом. В ряде работ предложены мероприятия по повышению эффективности деятельности персонала.

Методологическая основа исследования. В качестве методологических оснований исследования использовался ряд исследовательских способов, позволяющих целостно оценить эффективность управления персоналом на предприятии торговый дом БИК (сеть магазинов Канцлер), для выработки наиболее эффективных решений, повышающих необходимые показатели деятельности предприятия.

В ходе работы над дипломным проектом были использованы следующие общенаучные **методы**: анализ, синтез, сравнение, интерпретация теоретических данных.

Для диагностирования и оценки эффективности управления персоналом на предприятии торговый дом БИК (сеть магазинов Канцлер) использовался метод опроса (анкетирование), метод сравнительного анализа, метод анализа документов. Были использованы корпоративные материалы и сайт сети магазинов Канцлер, которые стали основой написания практической части.

Новизна данной работы заключается в том, что проведено исследование эффективности управления персоналом на предприятии торговый дом БИК (сеть магазинов Канцлер).

Практическая значимость ВКР заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности управления персоналом на предприятии торговый дом БИК (сеть магазинов Канцлер).

Предложенные мероприятия по эффективному управлению персоналом позволят повысить успешность деятельности на основании учета и применения в практике управления методов нематериального стимулирования сотрудников; развития командного духа, корпоративной этики, внутрикорпоративного стиля; поддержания благоприятного социально-психологического климата; разработки и реализации программы

развития и обучения персонала; активного применения менеджерами предприятия метода обратной связи.

Структура работы. Первая глава посвящена рассмотрению теоретических аспектов повышения эффективности управления персоналом на предприятии. В ней раскрываются вопросы модели системы эффективного управления персоналом на современном предприятии; подходы в определении критериев эффективности управления персоналом; описаны методические подходы к оценке эффективности трудовой деятельности и рассмотрены особенности оценки эффективности управления персоналом по основным подсистемам организации.

Вторая глава содержит анализ трудовых ресурсов и оценку эффективности управления персоналом на предприятии торговый дом БИК (сеть магазинов Канцлер); разработаны и предложены рекомендации по повышению эффективности управления персоналом на данном предприятии.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Система эффективного управления персоналом на современном предприятии

Управление персоналом – это система управленческого воздействия на работников в целях наиболее эффективного использования их профессиональных и личностных способностей и возможностей в функционировании организации. Управленческие решения вынуждены учитывать человеческий аспект, т.е. возможность людей и влияние на сотрудников, для этого персоналу необходим интегрированный подход с точки зрения всей организации как системы. Интегрирование управления персоналом в общую стратегию организации - важнейшее отличие управления человеческими ресурсами от управления кадрами.

Система управления персонала должна решать как текущие кадровые вопросы, и в этой связи быть наиболее оперативной, так и ориентироваться на стратегию развития организации и рассматривать отдаленные перспективы кадрового обеспечения. И между этими двумя аспектами должно быть взаимодействие с целью обеспечения баланса тактических и стратегических интересов для достижения поставленных задач. Поэтому система управления персонала должна носить как общий характер, отвечающий за кадровое обеспечение организации в целом, так и частный, который может касаться отдельно взятых структурных подразделений.

Эффективное управление персоналом на современном предприятии охватывает широкий спектр функций:

- отбор и прием персонала;
- деловая оценка при приеме, аттестации, подборе;
- профориентация и трудовая адаптация;
- мотивация трудовой деятельности персонала и его использования;

- организация труда и соблюдение этики деловых отношений;
- управление конфликтами и стрессами;
- обеспечение безопасности персонала;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров;
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным передвижением;
- управление поведением персонала в организации;
- управление социальным развитием кадров;
- высвобождение персонала.

Управление эффективностью деятельности персонала реализуется через непосредственное ежедневное руководство людьми. Как формализованный подход оно получило общее признание на Западе в начале 1990-х гг. По образному выражению П. Друккера, управление эффективностью – это «превращение планов в результаты» [32].

Современная трактовка термина «управление эффективностью работы» понимается в том, что управление эффективностью управления персоналом представляет инструментом для достижения стратегических целей организации за счет качественного решения задач определенными сотрудниками и группами в рамках своей должности.

Концепция управления эффективностью становится чрезвычайно популярной и в российских условиях, что делает ее актуальной. Так, согласно результатам исследования, проведенного в России международной консалтинговой компанией Pricewaterhouse Coopers, «большинство участников исследования признают ключевую роль системы управления эффективностью деятельности компании – системы, которая каскадирует стратегию в конкретные действия, формализует подходы к оценке деятельности. Она представляет своевременную и достоверную информацию для принятия управленческих решений и обеспечивает стабильность бизнеса и его дальнейшее устойчивое развитие в современных условиях» [32].

Управление эффективностью работы – метод, ориентированный на процесс, заключающийся в выявлении, измерении и разъяснении ключевых профессиональных качеств и уровней эффективности работы и поощрении сотрудников с целью достижения максимальной производительности труда в организации

Метод, который ориентирован на процесс и заключающийся в выявлении, измерении и разъяснении ключевых профессиональных качеств и уровней эффективности работы и поощрении сотрудников с целью достижения максимальной производительности труда в организации называется управление эффективностью работы персонала.

Этот метод ориентирован как на отдельного сотрудника, так и на организацию в целом, которые являются составными частями одной и той же органической сущности.

Для того чтобы управлять эффективностью работы, высшее руководство должно обладать способностью к энергичному разъяснению стратегических целей и задач организации и при этом не терять из виду вклад отдельных сотрудников в «большое целое».

Система управления, включающий весь персонал, требует от главного руководства масштабности видения. Для этого нужен комплексный процесс реализации главной цели, мировоззренческой концепции, ценностей и стратегии организации.

Следовательно, необходимо согласовать текущую производственную деятельность со стратегическими целями; тем самым будет обеспечена согласованность процедуры измерения в отношении стратегических целей и функциональных групп. Происходящий в настоящее время процесс делает акцент на приоритетах и результатах; он совмещает в себе процедуру измерений, анализа и действия. Прежде всего, он определяет и укрепляет ответственность и стимулирует непрерывное совершенствование [34, с. 663-664].

Управление эффективностью деятельности персонала является важной частью общей системы управления компанией. На рис. 1 представлена схема основных процессов управления эффективностью персонала в организации.



Рисунок 1 – Основные группы процессов управления эффективностью персонала в организации

Как видно из схемы, управление эффективностью деятельности – многофункциональный метод, так как предполагает системный подход к достижению целей организации, обеспеченный взаимосвязанным кругом задач, связь которых осуществляется на уровне предприятия в целом, его подразделений, рабочих групп и отдельных сотрудников.

Процесс управления эффективностью стимулирует постоянный и регулярный обмен информацией между всеми уровнями иерархии. Полученные в результате данные в масштабе всей организации являются важным источником управленческой информации.

В целом, все подсистемы управления персоналом в организации взаимосвязаны и должны работать таким образом, чтобы осуществлять непрерывное развитие этого главного ресурса организации, а также постепенно формировать ее корпоративную культуру.

Формирование и поддержание соответствующей корпоративной культуры – это задача всей управленческой команды любой организации. В ее основе лежит философия организации. Разработку официальной философии организации следует считать первым шагом на пути создания новой корпоративной культуры. Философия управления обычно включает три составных элемента: миссию, базовые цели (принципы) и кодекс (корпоративные правила) делового поведения сотрудников.

Таким образом, основными составляющими системы управления персоналом являются:

- наем и адаптация персонала;
- эффективное использование персонала в рамках стратегической и текущей деятельности, предполагающее мотивацию сотрудников, их поддержку и удержание в организации;
- оценка и аттестация персонала на основе постоянного и периодического мониторинга показателей труда каждого работника;
- обучение и развитие профессиональных компетенций (повышение квалификации);
- развитие корпоративной культуры в организации.

В соответствии с описанной выше структурой системы управления персоналом, управление эффективностью персонала может осуществляться через управление группой процессов:

- управление квалификацией персонала (наем на работу, обучение, повышение квалификации, оценка, аттестация и т.д.);
- управление эффективностью труда персонала (разработка показателей результативности, эффективности и качества, мониторинг показателей, анализ и корректировка);
- управление мотивацией (материальные и нематериальные методы).

При современных темпах развития новых технологий на производстве все чаще работники требуют дополнительного обучения и развития специальных навыков, поэтому способность организации постоянно повышать квалификацию коллективного состава является одной из важнейших составляющих успеха.

Управление мотивацией персонала также строится на основе показателей деятельности работников [3].

Система мотивации представлена совокупностью взаимодополняющих и взаимодействующих друг с другом способов, методов и иных инструментов в профессиональном и материальном развитии всех сотрудников.

Мотив выражают как внутреннюю побудительную причину, повод для совершения действия, выражающую реализацию потребностей личности. С помощью многочисленных исследований был сформирован вывод, что человек ведет себя во взаимосвязи со своими потребностями. Потому возможно считать, что потребности заложены в основу мотивов поведения индивида.

Эффективность воздействий на сотрудников внешних побудительных сил увеличивается, когда управлением поставлена цель – формирование у коллектива внутренней собственной заинтересованности к достижению результата, который выгоден и компании и обществу. С процессом формирования внутренних побудителей связывают значительные резервы для трудовой активности.

Система стимулирования трудового процесса направляется на создание определенных условий, которые отвечают за удовлетворение значимых и

социально обусловленных потребностей этого индивида, и формирование у него, определенных мотивов труда. При том, для активизации трудовой деятельность коллектива, необходимо заранее определяться с целями, задачами, а также мерами поощрений и наказаний.

Эффективностью управления деятельностью персонала, групп и организаций в свою очередь является элементом системы управления персоналом и характеризует ее рациональность построения.

Рассматривают три вида эффективности – эффективность деятельности индивидов, групп и организаций.

На базовом уровне находится индивидуальная эффективность, она показывает уровень выполнения задач конкретными работниками организации.

Руководители оценивают индивидуальную эффективность с помощью оценочных показателей, которые те, в свою очередь, являются основой для увеличения заработной платы, продвижения вверх по карьерной лестнице и других стимулов, действующих в организации.

Сотрудники организации редко работают по одному, в изоляции от остальных ее участников.

Чаще всего, все работники трудятся в группах, и это вызывает появление в организации понятия групповая эффективность, которая в отдельных случаях представляет собой простую сумму вкладов всех членов группы, а в других – эффективность вследствие корреляции совместных действий.

Организационная эффективность включает индивидуальную и групповую, однако выше их суммы. За счет синергетических эффектов организации способны достигать более высоких показателей, чем сумма их составляющих.

При этом групповая эффективность зависит от индивидуальной, а организационная – от групповой. Точные соотношения между видами

эффективности зависят от типа организации, характера выполняемых работ, используемых технологий.

Взаимосвязь между функциями управления и различными видами эффективности представлена в табл. 1.

Таблица 1 – Взаимосвязь между функциями управления и индивидуальной, групповой и организационной эффективностью [36].

Функции управления		Эффективность		
		личности	группы	организации
Общие функции управления	планирование	четкое понимание задачи	четкое понимание цели	четкое понимание миссии
	организация	проектирование работ	функции и размер отделов	интегрированные методы и процессы
	контроль	индивидуальная результативность	групповая результативность	организационная результативность
	мотивация	индивидуальная	групповая	организационная
	координация	межличностная	межгрупповая	внутри-организационная
Функции управления персоналом	формирование	обязанностей и полномочий	структуры подразделений	структуры организации
	использование	потенциала личности	потенциала группы	организационных ресурсов
	развитие	индивидуальных компетенций	навыков группового взаимодействия	образовательных программ

Основными направлениями применения результатов оценки эффективности в системе управления персоналом являются:

1) Управление эффективностью и оплата труда. Управление эффективностью не обязательно должно быть связано с оплатой, хотя часто именно так и происходит.

Так, по данным исследования, проведенном в России международной консалтинговой компанией Pricewaterhouse Coopers, более половины опрошенных компаний (54%) выплачивают годовой бонус, основанный на достижении целевых значений KPI [44].

2) Управление эффективностью и немонетарная мотивация. Управление эффективностью включает в себя признание достижений и сильных сторон сотрудников. Их можно формально и неформально поблагодарить за выполненную работу.

3) Управление эффективностью и развитие навыков. Управление эффективностью способно стать основой системы обучения и развития сотрудников.

4) Управление эффективностью и планирование карьеры. Оценка эффективности предоставляют возможность обсудить направление карьерного роста сотрудников и то, что можно сделать с помощью организации, чтобы обеспечить следование оптимальному пути построения карьеры с точки зрения самих сотрудников и организации.

5) Управление эффективностью и увлеченность работой. Это можно обеспечить с помощью управления эффективностью, сконцентрировав его на таких внутренних мотивирующих факторах, как принятие ответственности за результаты работы, удовлетворение от работы, достижения и выполнение личных целей и планов.

6) Управление эффективностью и преданность. Одна из первоочередных задач управления эффективностью заключается в формировании преданности организации и ее целям путем объединения индивидуальных целей и задач организации.

Согласно данным многочисленных исследований, процедура управления эффективностью, которая не сопровождается реальными мероприятиями,

демотивирует и деморализует сотрудников. Эффективная же система управления эффективностью позволяет обеспечить сотрудникам мотивацию, предоставление возможностей достижения успеха, развития навыков и карьерного роста, а также повышение преданности делу и увлеченности работой [17].

Можно сделать вывод, что управление эффективностью является средством получения улучшенных результатов от организации, ее подразделений, команд и отдельных сотрудников благодаря надлежащему пониманию и контролю вопроса эффективности в рамках общей согласованной структуры.

Система эффективного управления персоналом на современном предприятии – это процесс, который усиливает мотивацию персонала, процесс может предоставлять сотрудникам возможность брать на себя конкретные задачи в широком диапазоне параметров.

1.2. Подходы в определении критериев эффективности управления персоналом

Обращаясь к проблеме эффективности управления персоналом, необходимо прежде всего узнать, что представляют собой затраты и что следует понимать под экономическим эффектом. Эффективность означает результативность.

Экономическая эффективность - это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата [44].

Эффективность деятельности персонала - это комплексное понятие, которое обозначает степень достижения персоналом целей компании через полученный результат и характеризующее процесс работы с точки зрения используемых сотрудниками ресурсов, реализуемых технологий,

проявленной профессиональной квалификации, мотивации и способности адаптироваться к изменениям окружающей среды.

Для оценки результативности, эффективности и качества труда каждого сотрудника составляется своеобразный реестр показателей его труда, так называемые критерии эффективности управления персоналом.

Критерий эффективности – это показатель, выражающий главную меру желаемого результата, который учитывается при рассмотрении вариантов решения.

В настоящее время нет единого подхода к определению критериев эффективности управления персоналом и к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности.

Выделяются три самых общих подхода. Сторонники первого подхода считают, что критериальными показателями эффективности управления персоналом должны служить конечные результаты производства.

Второй подход: сторонники этого подхода к оценке эффективности управления персоналом считают, что критериальные показатели должны отражать результативность и сложность живого труда.

Третий подход: его сторонники считают, что эффективность управления персоналом определяется организацией и мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе.

В качестве критериальных показателей предлагаются:

- 1) текучесть персонала;
- 2) уровень квалификации;
- 3) затраты на обучение работников;
- 4) расходы на социальные программы и т.д.

Схематически критерии эффективности управления персоналом можно представить на рис. 2 [5].

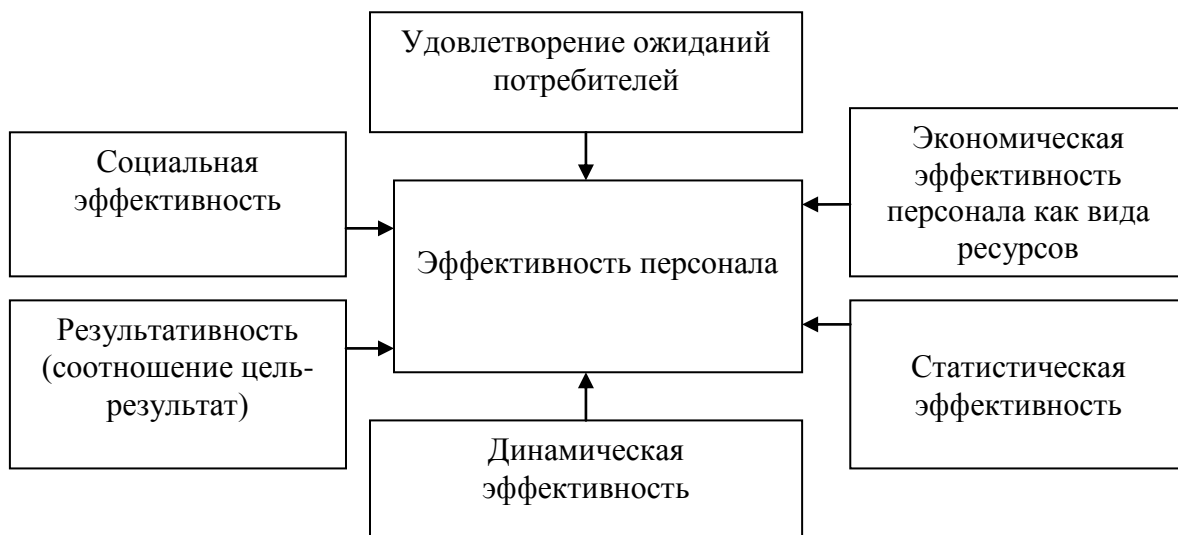


Рисунок 2 – Критерии эффективности управления персоналом [5].

Понятие эффективность деятельности персонала отражает следующие свойства эффективности:

- Целенаправленность способность персонала ставить цели в соответствии с потребностями и ожиданиями потребителей, а также адекватные условиям окружающей среды;
- Результативность степень достижения целей, соответствующая запланированным целевым показателям;
- Качество производство таких продуктов и услуг, которые соответствуют ожиданиям потребителей или «эталону»; реализация требований технологий и обладание высокой квалификацией;
- Производительность способность производить признанные потребителями результаты, минимизируя используемые ресурсы;
- Адаптивность - оперативное реагирование на изменения внешней среды; прогноз изменений и открытость к введению инноваций;
- Мотивированность удовлетворенность условиями и содержанием труда.

Заметим, что традиционно эффективность управления персоналом состоит из двух компонент: экономической эффективности, характеризующей достижение целей предприятия путем использования

персонала на основании принципа экономичного расходования имеющихся ресурсов, и социальной эффективности, характеризующей степень ожидания потребностей и интересов наемных работников.

В качестве критериев в области эффективности управления персоналом, могут выступать выполнение установленных норм выработки или обслуживания при надлежащем качестве работы и снижение издержек, возникающих из-за повышенной текучести персонала, необоснованных простоев и др.

Критериями эффективности системы управления персоналом могут быть следующие показатели [9]:

- высококвалифицированные работники;
- отсутствие жалоб населения на деятельность управления;
- успешное прохождение аттестации всех сотрудников;
- отсутствие нарушений по трудовой и исполнительской дисциплине;
- отсутствие вакантных должностей;
- ежеквартальное повышение производительности труда;
- текучесть кадров в пределах 5%;
- полная удовлетворенность работников условиями труда;
- своевременность и полнота решений задач в соответствии с планом работы;
- отсутствие конфликтных ситуаций внутри коллектива.

Эффективность управления персоналом получает свое косвенное выражение в системе показателей экономической эффективности.

Степень социальной эффективности управления персоналом определяется удовлетворением потребностей и интересов работников.

Из-за многообразия компонентов, из которых складывается социальная эффективность управления персоналом, можно предложить в качестве результативного показателя считать удовлетворение работой, однако эта категория вряд ли может служить интегральным показателем социальной

эффективности, поскольку нет четкости в определении данного понятия и он недостаточно теоретически обоснован.

Таким образом, между экономической и социальной эффективностями существует как взаимодополняемость, так и противоречивость. Достижение баланса интересов социальной и экономической эффективностей представляет собой центральную проблему управления персоналом банка. От объективности и точности оценки эффективности управления персоналом во многом зависит эффективность работы по совершенствованию системы управления персоналом в целом.

1.3. Методические подходы к оценке эффективности трудовой деятельности

Поскольку человеческий фактор является достаточно сложным объектом управления, оценка эффективности трудовой деятельности персонала носит относительный характер.

Мониторинг и оценка эффективности трудовой деятельности дает руководителям возможность вовремя принимать корректирующие решения и меры, определять эффективность труда отдельных сотрудников, позволяет рассматривать достижения команды или индивидуально работника как источник мотивации и развития.

При разработке методов управления персоналом следует уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления, имеющей важное практическое значение.

Экономическая эффективность - это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата. Поэтому, говоря о проблеме эффективности управления персоналом, необходимо выяснить, что представляют собой затраты и что понимается под экономическим эффектом.

При соизмерении затрат и результатов в оценке экономической эффективности от управления персоналом необходимо конкретизировать и определить, что именно предстоит оценить.

Выделяют три подхода к оценке эффективности управления персоналом [15]:

1. Достижение определенного конечного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного персонала организации согласно принятой кадровой политики.

2. Достижение целей, поставленных перед управлением мотивацией, с минимальными затратами средств.

3. Выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

Методика непосредственной оценки эффективности управления персоналом предполагает сопоставление затрат и результатов труда и исчисление на этой основе показателей эффективности.

Затраты на персонал подразделяются на основные и дополнительные.

Основные расходы включают в себя расходы по заработной плате, оклады штатного и внештатного персонала, другие выплаты.

Понятие «эффективность» предполагает сопоставление затрат и результатов. Повысить эффективность означает получить с меньшими затратами наиболее эффективные, более лучшие, по сравнению с предыдущими, результаты [17].

Повышение эффективности управления персоналом зависит от факторов, которые могут быть систематизированы по различным признакам.

По содержанию выделяют следующие факторы [17]:

- организационные-рациональная структура аппарата управления, четкое функциональное разделение труда и правильный подбор и расстановка кадров, рациональный документооборот, трудовая дисциплина;

- экономические - система материального поощрения и материальной ответственности;

- технические - технический уровень, механовооруженность труда, степень использования техники, техническая культура менеджеров;
- физиологические санитарно-гигиенические условия труда;
- социально-психологические - межличностные отношения, авторитет руководителей, система моральных мотиваций.

По форме воздействия различаются факторы прямого и косвенного воздействия.

К факторам прямого воздействия относят организацию личной работы менеджеров, их квалификацию, правильность подбора и расстановки кадров в аппарате управления и т.п. Они непосредственно влияют на эффективность управленческого труда.

К факторам косвенного воздействия относятся психологический климат коллектива, стиль руководства и управления, динамика формальных и неформальных групп и др.

По продолжительности воздействия выделяют факторы кратковременного и длительного воздействия. Кратковременное воздействие могут иметь, например, нарушения трудовой дисциплины. Большинство факторов имеют длительное воздействие: к ним относятся стиль управления, психологический климат и т.п.

Оценивая эффективность функционирования системы управления, необходимо сопоставлять расходы на ее содержание с полезными результатами управленческой деятельности. Это тоже важный аспект оценки эффективности управления.

Определение экономической эффективности предполагает сопоставление результатов и затрат. Повышение эффективности есть получение лучших результатов с меньшими затратами.

Общий экономический эффект рассматривается как результат всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Экономический эффект - это объем произведенной продукции в натуральном или стоимостном выражении.

Повышение эффективности может быть достигнуто либо путем сокращения затрат для получения того же по объему производственного результата, либо за счет более медленных темпов увеличения затрат по сравнению с темпами возрастания результата, когда увеличение последнего достигается за счет лучшего использования имеющихся ресурсов.

Наиболее часто для оценки эффективности конечного результата (производства) применяется показатель эффективности затратности труда, в частности показатель производительности труда $Пт$ [25]:

$$Пт = О_{п} / Т,$$

где $О_{п}$ - объем произведенной продукции (работ, услуг) в течение определенного календарного периода, руб.;

$Т$ - затраты труда (чел.-ч., чел.-дн.) или среднесписочная численность работников.

Однако этот показатель не совсем точный и изменяется под влиянием многих факторов. Более обоснованные выводы об эффективности работы с персоналом дает оценка через стоимость затрат предприятия на рабочую силу. Действительно, чтобы процесс труда состоялся, предприятия идут на существенные издержки.

На различных предприятиях стоимость единицы труда ($Ст$) разная, так как объем затрат на рабочую силу различный: $Ст = З/Т$.

Если на предприятии существует учет таких затрат, то можно рассчитать показатель, характеризующий объем продукции, приходящийся на 1 рубль затрат на рабочую силу ($Ф$). Он определяется [25]:

1) Как частное от деления объема произведенной продукции в стоимостном выражении (в текущих ценах) на объем затрат на рабочую силу: $Ф = О_{п} / З$.

2) путем деления уровня производительности труда (в стоимостном выражении) на величину издержек, приходящихся на ту же единицу затрат труда: $Ф = Пт / Стю$

В качестве одного из методов оценки эффективности персонала используется формула оценки эффективности управления персоналом в организации, учитывающую эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и при обучении персонала с последующим совмещением нескольких профессий.

В начале определяются отдельные показатели эффективности [25]:

1) Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный): $Э_t = Z_n * P (K_{t1} - K_{t2})$, где Z_n – затраты на новичка $= Z_{от} / P_{от}$, $Z_{от}$ – затраты на отбор персонала, $P_{от}$ – количество отобранных кандидатов, P – среднесписочная численность работников, $K_{t1,2}$ – коэффициент текучести соответственно на начало и конец месяца, равный числу уволенных работников деленному среднесписочную численность работников ($P_{ув} / P$).

2) Эффект от увеличения производительности труда (за месяц): $Э_p = P * Д_m * (П_2 - П_1)$, где P – количество работников, $Д_m$ – количество рабочих дней, отработанных ими за месяц.

$П$ – производительность труда, как отношение объема продаж за день к числу работников $= O_p / (Д_m * P)$

Суммарная эффективность: $Э_c = Э_p + Э_t + Э_{об} = N * P * Д_m * (П_2 - П_1) + N * Z_n * P (K_{t1} - K_{t2}) + Z_{п} * P_{сп} * N - Z_{об}$.

Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, т.е. достижение определенного результата с минимальными затратами.

При оценке системы управления персоналом могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы. Система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для предприятия направлении.

Эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового потенциала запланированному. Конечную цель управления персоналом одним показателем выразить невозможно, поэтому

применяется их система, отражающая различные стороны трудового потенциала (численность персонала, профессиональная квалификация, образование, мотивация труда, состояние здоровья).

Эффективность процесса управления персоналом определяется также через оценку прогрессивности самой системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда, квалификации работников и т.д.

В настоящее время во многих российских компаниях применяются западные методики оценки эффективности управления персоналом.

Среди всей совокупности используемых в этих целях методов особого внимания заслуживают следующие.

Метод экспертных оценок проводится путем опроса руководителей подразделений с помощью анкетирования на предмет того, что они думают о менеджерах по персоналу и методах их работы.

Метод бенчмаркинга заключается в том, что показатели деятельности служб управления персоналом, такие как коэффициент текучести кадров, показатель абсентеизма, затраты на обучение новых работников и другие, сравниваются с аналогичными данными других предприятий в этой же сфере.

Методика Д. Ульриха основывается на расчете пяти показателей оценки эффективности управления персоналом [17]:

- показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу заработной платы;
- показатель скорости бизнес-процессов;
- расходы и иные результаты в ходе реализации специальных программ;
- навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе;
- скорость бизнес-процессов до нововведений и после.

В современных российских условиях все перечисленные методики затруднительно применить в качестве универсального средства оценки эффективности управления персоналом [3].

Таким образом, можно сделать вывод, что для оценки эффективности применяемых методов управления персоналом следует проводить количественную и качественную оценку эффективности работы предприятия.

В случае обнаружения низкой эффективности от проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности, и ожидания работников, согласованные с целями и задачами предприятия. В то же время полагаться полностью на расчетные показатели неправильно, необходим ситуационный подход, позволяющий определить эффективность проводимой кадровой политики, исходя из конкретного состояния дел в организации.

1.4. Оценка эффективности управления персоналом по основным подсистемам организации

Оценку эффективности управления персоналом проводят по основным подсистемам организации, которые отражают направления управления персоналом.

1. Адаптация персонала. Это – процесс ознакомления вновь принятых в организацию сотрудников с деятельностью предприятия и формирование поведения сотрудника в соответствии с требованиями организации и ее внутренней среды [6]. Цель адаптации: приобретение в наиболее короткие сроки профессиональных знаний и навыков, а также приобщение к корпоративной культуре для дальнейшего эффективного выполнения трудовых обязанностей.

Основными задачами адаптации персонала являются:

- создание оптимальных условий для скорейшего приобретения работниками знаний и навыков, необходимых для эффективного выполнения трудовых обязанностей;

- формирование у работников лояльного отношения к предприятию (организации), а также их вовлечение в решение корпоративных и производственных задач;

- мотивация работников к установлению длительных трудовых отношений с организацией.

В результате успешной адаптации работников происходит:

- снижение текучести персонала;

- сокращение затрат на подбор и обучение персонала;

- уменьшение издержек за счет сокращения числа работников, не прошедших испытательного срока или уволившихся в течение первого года работы;

- минимизация ошибок при выполнении трудовых обязанностей в первый год работы.

С целью выявления эффективности управления адаптацией, по истечении адаптационного периода непосредственный руководитель проводит собеседование с работником и информирует руководителя подразделения об итогах адаптации.

Эффективность процесса адаптации работника в подразделении определяется по истечении одного года на основании показателей текучести персонала.

Основанием для оценки эффективности работы наставника является обратная связь от работника и его непосредственного руководителя, полученная путем заполнения анкет.

Грамотно выстроенная система адаптации должна снижать расходы компании и повышать стоимость и эффективность её человеческого ресурса.

2. *Наем и отбор персонала.* Одним из этапов управления персоналом на предприятии является наем и отбор персонала в организации. Этот процесс является определяющим для всех последующих процессов управления персоналом. Результат процесса найма и отбора персонала

влияет на величину затрат на подбор персонала и организацию внутрифирменного обучения.

3. Подбор и планирование потребности в персонале. Процессы подбора персонала на рабочие места и планирования потребности в персонале занимают одно из центральных мест в системе управления персоналом.

Качество проведения этих процессов определяет качество производственной деятельности промышленного предприятия. Оценить эффективность процесса подбора и планирования можно как с количественной, так и с качественной стороны. Количественной характеристикой данного процесса является обеспечение подразделений предприятия необходимым количеством персонала. Качественной характеристикой является уровень соответствия персонала требованиям профессий и должностей.

4. Развитие персонала, организация внутрифирменного обучения. Проводят оценку эффективности внутрифирменного обучения в два этапа. После окончания обучения следует оценить результативность обучения, что выражается в повышении уровня знаний и в объеме усвоенной информации. Второй этап заключается в оценке влияния обучения на производственные результаты. Показатели, которые отражают уровень эффективности внутрифирменного обучения, выраженные в изменениях производственных показателей, предприятие определяет индивидуально, исходя из целей обучения.

5. Система мотивации и стимулирования персонала. Оценка эффективности системы мотивации стимулирования труда проводится по таким критериям:

- рост производительности труда;
- повышение качества труда;
- исследование показателей текучести персонала (причины);
- анализ дисциплинарных нарушений и нарушений в области техники;

- уровень социально-психологического климата в коллективе и т.д.

Общая оценка эффективности системы стимулирования будет представлять собой системный анализ всех перечисленных факторов.

6. Формирование резерва. По аналогии с оценкой эффективности процесса найма и отбора персонала оценку уровня эффективности процесса формирования внутрифирменного резерва необходимо проводить с качественной и количественной сторон.

А.П. Егоршин предлагает оценивать наиболее важные показатели оценки эффективности управления персоналом, выделяя две группы показателей: первая – экономического характера и вторая – относящихся к социальной стороне деятельности организации [13].

Первая группа – показатели экономического характера.

Показатели подсистемы формирования персонала:

- 1) показатель численности работников – списочный состав работников (постоянные и временные работники, а также совместители);
- 2) удельный вес работников по характеру выполнения производственных операций (основной, вспомогательный, производственный, непроизводственный, административный);
- 3) качественная структура персонала (состав работников по полу, стажу, возрасту, образованию);
- 4) квалификационный уровень персонала определяется на основе расчета среднего квалификационного уровня работников.

Показатели подсистемы использования персонала в организации:

- 1) показатели производительности труда – отражают специфику производственной деятельности организации, например, объем реализации на одного сотрудника;
- 2) объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника;
- 3) показатель производимой продукции за час производительного труда, рассчитываемый как в денежном выражении, так и в натуральных единицах.

4) обратным показателю производительности за один час является показатель числа производительных часов, затрачиваемых на производство единицы продукции.

5) показатель текучести персонала;

6) показатель абсентизма (отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода (года), к общему балансу рабочего времени организации за этот период) и т.д.

Показатели подсистемы развития персонала.

Эффективное управление развитием персонала может осуществляться на основе анализа следующих показателей, характеризующих соотношение денежных затрат на развитие и практических результатов деятельности работников:

1) Доля сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в течение определенного периода, рассчитываемая как отношение числа сотрудников, прошедших профессиональное обучение, к общей численности сотрудников.

2) Доля часов, затраченных на профессиональное обучение.

3) Среднее число часов профессионального обучения на одного обученного сотрудника.

4) Сумма издержек на профессиональное обучение.

5)) Величина издержек по обучению на одного работника организации рассчитывается как отношение общей суммы издержек к численности сотрудников.

Вторая группа показателей может быть получена с помощью социального (кадрового) аудита.

В современных условиях наряду с оценочными показателями экономической эффективности существует потребность оценивать и социальную эффективность, которая отражает социальные последствия управленческой деятельности организации, акцентирует внимание на показателях формирования, использования и развития персонала.

В связи с этим, при оценке эффективности управления в последнее время уделяется большое внимание качеству трудовой жизни и трудовому потенциалу.

Повышение качества трудовой жизни фиксируется посредством выявления уровня удовлетворения личных потребностей работников через их деятельность в организации.

Перечень показателей качества трудовой жизни включает следующие элементы (рис. 3).



Рисунок 3 – Показатели качества трудовой жизни.

В настоящее время социальный аудит рассматривается как современный инструментальный анализа системы трудовых отношений, факторов социальных рисков и выработки предложений по снижению их воздействия.

Цель социального аудита – получение объективной информации о характере отношений, в выбранной области исследования, а так же повышение социальной эффективности деятельности организации, снижение текучести и абсентизма, повышения удовлетворенности трудом у работников, развитие человеческих ресурсов для достижения новых стратегических целей.

В рамках проведения социального аудита представляет интерес метод оценки трудового потенциала предприятия, позволяющий определить пути достижения производственных целей и повысить социально-экономическую эффективность.

В общем виде трудовой потенциал может быть представлен сочетанием набора компонентов: $ТП = f(K_1...K_n)$, где ТП – компонент трудового потенциала.

На I этапе анализа определяются компоненты, наиболее существенные для данного предприятия (отрасли). В зависимости от степени значимости устанавливается их градация.

На II – выделенные компоненты увязываются с конечными целями предприятия, делаются выводы и предлагаются соответствующие рекомендации.

В литературе [15] предлагается использовать 15 наиболее характерных компонентов, оказывающих максимальное воздействие на конечные цели предприятия, и построено их «дерево», представляющее собой иерархическую структуру. Компоненты располагаются в порядке убывания их значимости, затем на основе построения индексной модели определяется динамика трудового потенциала и отдельных его составляющих (см. табл. 2).

Таблица 2 – Цели предприятия.

Максимизации прибыли	Сохранение трудового потенциала
Компоненты	
Рентабельность труда	1. Образование
Опыт	2. Профессионализм
Предпринимательские способности	3. Предпринимательские способности
Профессионализм	4. Опыт
Здоровье	5. Здоровье
Образование	6. Стаж работа
Творческий потенциал	7. Творческий потенциал
Удовлетворенность работой	8. Удовлетворенность работой
Симпатии	9. Ответственность
Стремление к труду	10. Рентабельность труда
Возраст	11. Возраст
Конфликтность	12. Нравственность
Стаж работы	13. Стремление к труду
Нравственность	14. Симпатии
Ответственность	15. Конфликтность

После того как компоненты определены, каждый из них необходимо увязать с показателями, в наибольшей степени их характеризующими.

Система показателей, принятая для анализа и оценки эффективности управления персоналом на предприятии представлена в табл. 3 [15].

Таблица 3 – Система показателей.

№	Компонент	Показатель
1	Здоровье	Потери рабочего времени из-за болезней и несчастных случаев на производстве
2	Образование	Данные об уровне образования работников
3	Возраст	Средняя выработка работника возрастной группы
4	Стаж работы	Коэффициент текучести по стажу
5	Профессионализм	Средний тарифный разряд работников
6	Нравственность	Процент потерь рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины
7	Творческий потенциал	Количество инициативных предложений
8	Опыт	Уровень заработной платы
9	Ответственность	Величина прироста полезно используемого времени
10	Симпатии	Стремление коллег видеть конкретного работника
11	Удовлетворенность работой	Наличие (отсутствие) стремления покинуть свое место работы
12	Конфликтность	Количество конфликтных ситуаций
13	Стремление к труду	Количество перевыполненных заданий
14	Предпринимательский способ	Количество предпринимательских предложений, проектов
15	Рентабельность	Эффективность труда

Таким образом, оценка эффективности управления персоналом и всемерное внимание к этой проблематике – обязательное условие успешного функционирования и развития современной организации, так как позволяет активно воздействовать на ее текущее состояние, устанавливать направления организационных изменений, выявлять приоритеты стратегического развития.

Для оценки эффективности предлагается использовать показатели, учитывающие эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и при обучении персонала, при увеличении прибыли и рентабельности предприятия.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ТОРГОВЫЙ ДОМ «БИК»

2.1. Специфика деятельности предприятия торговый дом «БИК»

Фирма была создана в 1997 г. как ЧП «Куклин». Первым направлением деятельности стала доставка чековой ленты. Узкая специализация, и, как следствие, ограниченность круга клиентов, маловместительный офис, неопытность и малочисленность коллектива – все это создавало определенные сложности. Вскоре создатели фирмы пришли к единому мнению о том, что необходимо развиваться и расширять ассортимент, осваивая рынок канцелярских товаров.

В 1998 г. была открыта первая торговая точка - магазин «Канцлер». Тогда и возникла необходимость в легко узнаваемой торговой марке – «Канцлер». В 2002 г. фирма была зарегистрирована как ООО «Торговый дом «БИК».

В настоящее время в ООО «Торговый дом «БИК» имеет развитую инфраструктуру (четыре супермаркета канцелярских товаров, магазин хозяйственных товаров, отдел по работе с корпоративными и оптовыми клиентами, собственный склад, автотранспорт, осуществляющий доставку).

За годы деятельности клиентами стало более 4000 компаний. География деловых контактов постоянно расширяется. Потребителями в розничной сети являются физические лица и организации г. Томска. Партнерами и поставщиками являются такие известные фирмы, как компания «Natber», ТМ Berlingo, Херох, Parker и др. Основными конкурентами являются Канцелярский мир, сеть магазинов, ООО Папирус, Карандаш ТД ООО, Бэст ООО, Комус.

ООО «ТД «БИК» участвует во множестве социальных проектов, в сборе средств для Благотворительных фондов, оказывает благотворительную помощь.

Основополагающими факторами успеха фирмы являются правильно выработанная политика, оперативность и качество выполняемых работ, тщательно подобранный и высококвалифицированный персонал.

Структура организации – функционально-матричная. Работа подразделений регламентируется уставными документами.

Схема взаимосвязи и подчинения подразделений в торговой организации ТД «БИК» представлена на рис. 4.

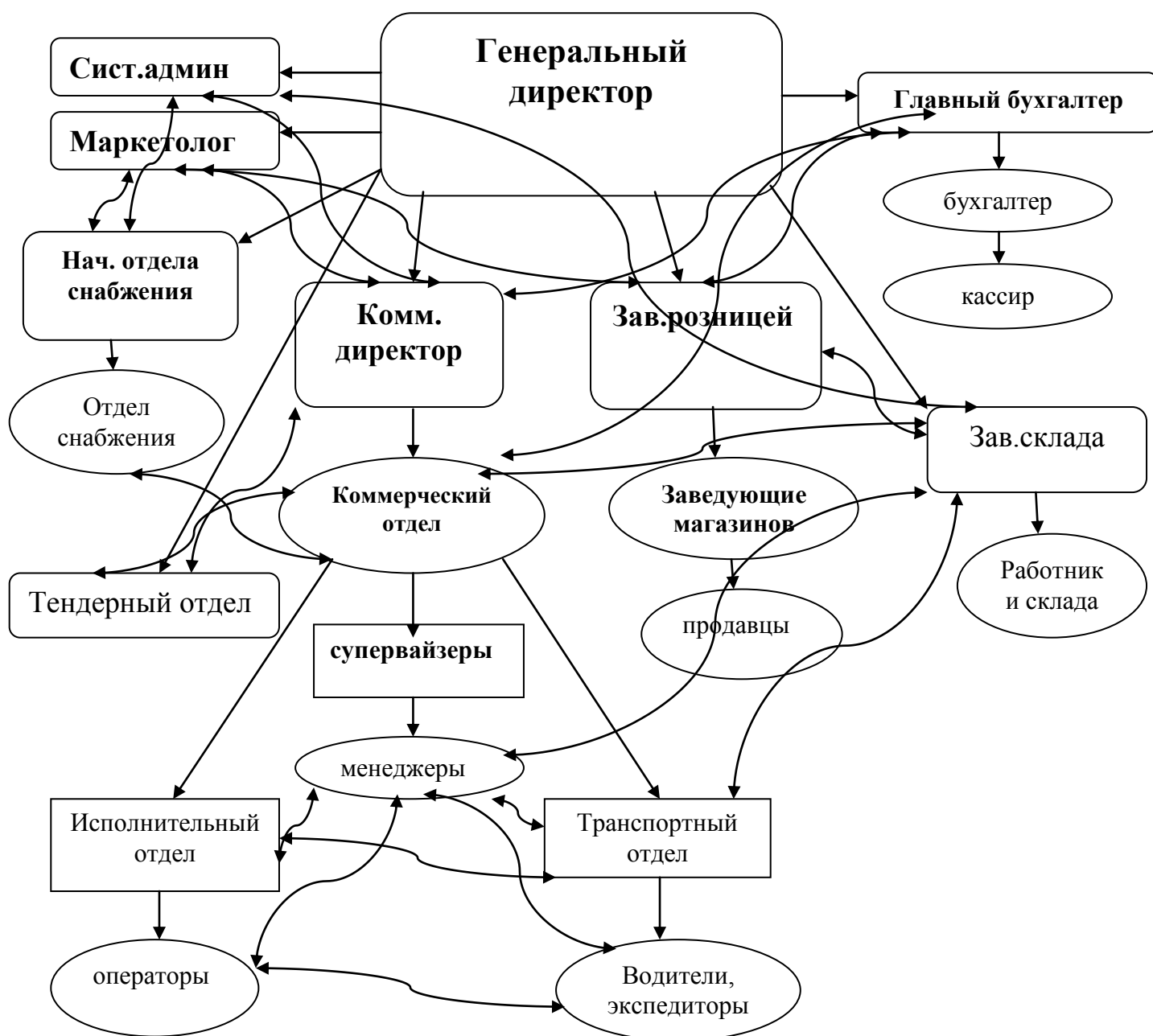


Рисунок 4 – Схема взаимосвязи и подчинения подразделений в ТД «БИК».

Итак, мы видим, что в настоящее время на предприятии торговый дом БИК (сеть магазинов Канцлер) все работники активно сотрудничают между собой в процессе трудовой деятельности. далее перейдем к анализу трудовых ресурсов предприятия.

2.2. Анализ трудовых ресурсов предприятия торговый дом БИК

Штатная численность персонала компании торговый дом «БИК» 85 чел. (рис. 5), в том числе 44 чел. (52 %) – мужчины и 41 чел. (48 %) – женщины.

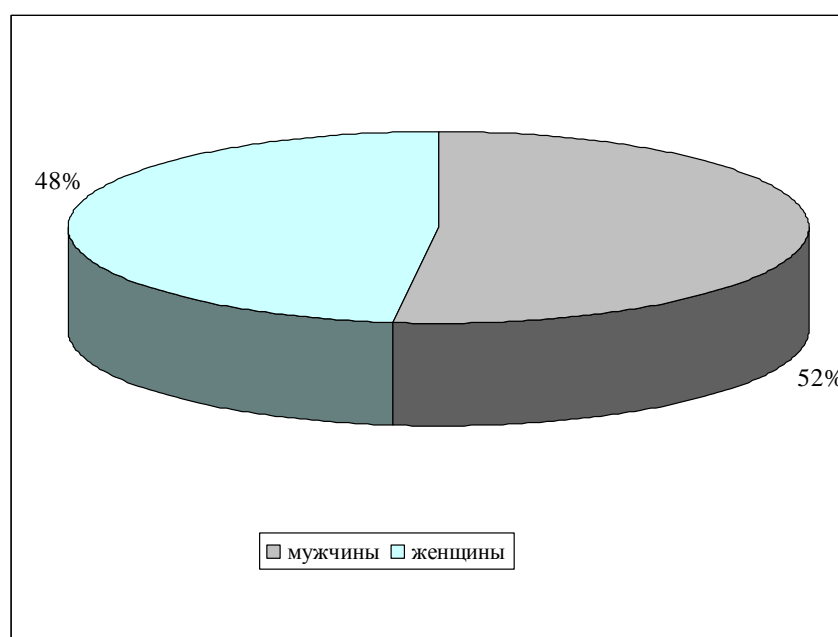


Рисунок 5 – Соотношение полового состава в компании торговый дом «БИК», в %.

Структура персонала торгового дома «БИК»: руководители -15 чел. (18%); специалисты - 28 чел. (33%); рабочие - 42 чел. (49%) (рис. 6).

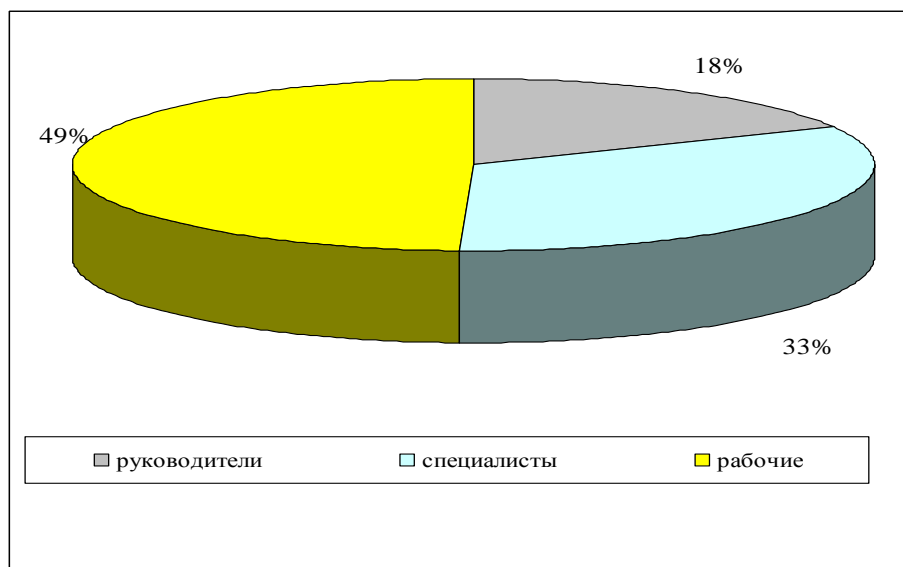


Рисунок 6 – Структура численности персонала ТД «БИК».

Исходя из данных, на одного руководителя приходится 2,8 чел. рабочего персонала, на одного специалиста – 1,5 чел. рабочих, при норме 5–7 человек на одного руководителя.

Уровень образования персонала отражен на диаграмме (рис.7).

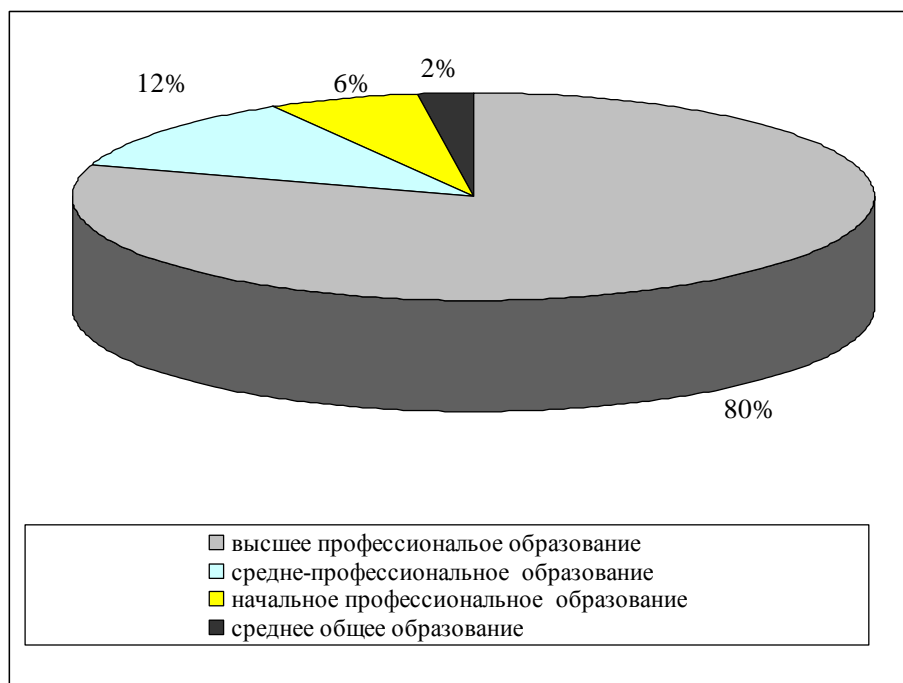


Рисунок 7 – Классификация работников торгового дома «БИК» по уровню образования.

Из 85 чел. 68 чел. имеют высшее профессиональное образование, среднепрофессиональное – 10 чел., начальное профессиональное образование

– 5 чел., среднее общее образование – 2 чел., 6 чел. имеют незаконченное второе высшее образование.

60% сотрудников имеют трудовой стаж более 10 лет. Коллектив имеет разнообразный опыт, что предполагает внедрение практик по обмену опытом квалифицированных сотрудников.

Для проведения анализа текучести кадров были исследованы такие показатели, как среднесписочная численность персонала, количество принятых и уволенных сотрудников, а также рассчитаны коэффициенты текучести за период 2014–2017 гг. (табл. 4).

Таблица 4 – Показатели движения трудовых ресурсов в ТД «БИК».

Показатель	2014	2015	2016	2017
Среднесписочная численность	75	82	84	85
Принятых работников	11	7	5	5
Уволенных работников	4	5	4	6
Коэффициент текучести	5,3	6,09	4,7	7,05

Коэффициент текучести показывает, что отток кадров в компании с каждым годом увеличивается. Наибольшая текучесть отмечается в категории рабочих и это наблюдается на протяжении всего взятого периода. За последние два года увеличилась текучесть кадров среди специалистов.

Для того, чтобы повышать эффективность трудовых ресурсов предприятия важна качественная система управления персоналом, которая традиционно преследует следующие цели и задачи:

- помощь организации в достижении общих целей;
- эффективное использование мастерства и возможностей сотрудников;
- обеспечение высококвалифицированными и заинтересованными кадрами;

- стремление к наиболее полному удовлетворению работников своей работой, к их наиболее полному самовыражению, что делает желанной трудовую деятельность.

Поэтому существует необходимость оценивать эффективность системы управления персоналом, поэтому перейдем к данной процедуре на примере предприятия ТД «БИК» в следующем параграфе.

2.3. Оценка эффективности системы управления персоналом на предприятии торговый дом БИК

Эффективность управления персоналом представляет собой взаимосвязь следующих факторов:

- экономического (влияние мероприятий кадровой политики на конечные финансовые и экономические результаты деятельности предприятия);
- функционального (рост эффективности функционирования системы управления);
- социального (рост уровня удовлетворенности персонала различными аспектами трудовой деятельности, улучшение климата в коллективе, изменение ценностной структуры и т.п.).

Цель управления эффективностью персоналом на предприятии торговый дом БИК – формирование коллектива, способного достигать стратегических целей предприятия с наилучшими результатами при неизменных или наименьших затратах.

Для достижения данной цели необходимо решать следующие задачи:

- определение необходимой численности работающих, их квалификационного состава;
- подбор работников соответствующего уровня и квалификации;

- грамотное использование человеческого ресурса, в том числе система управления адаптацией персонала, его правильная расстановка, оценка, мотивация, обучение;

- выстраивание системы управления научным персоналом.

Таблица SWOT-анализа кадрового менеджмента предприятия ТД «БИК» была заполнена по результатам обсуждения, модератором и активным исследователем был автор ВКР (табл. 5).

В обсуждении участвовали 9 чел., были выделены 2 подгруппы участников, среди них 55% (5 чел.) - руководители отделов, и 45% (4 чел.) - успешные, инициативные сотрудники ТД «БИК». Каждая подгруппа выявила наиболее сильные и слабые стороны деятельности компании ТД «БИК», возможности и риски, затем оба варианта обсуждались и сформировался общий вариант.

Таблица 5 – SWOT-анализ кадрового менеджмента предприятия ТД «БИК»

Сильные стороны	Возможности
1. Цены ниже по сравнению с конкурентными. 2. Наличие собственной торговой площади. 3. Гибкая ценовая политика. 4. Наличие большого опыта работы с покупателями. 5. Налаженные связи с поставщиками. 6. Наличие положительного имиджа магазина. 7. Возможность дополнительных скидок, распродажи. 8. В компании работают квалифицированные управленческие и инженерные кадры – каждый сотрудник имеет образование и опыт работы. 9. Возможность постоянного повышения квалификации персонала.	1. Повышение эффективности кадрового менеджмента за счет совершенствования программы управления персоналом по различным направлениям (адаптация, мотивация, развитие персонала и т.д.). 2. Рост ответственности персонала магазина за свою работу. 3. Развитие научно-технического фактора.
Слабые стороны	Угрозы внешней среды
1. Ухудшающая конкурентная позиция. 2. Отсутствие отдела маркетинга. 3. Относительно высокая текучесть кадров среди рабочего персонала (особенно в филиалах). 4. Маленькие площади для реализации товаров. 5. Нехватка оборотных средств для закупок. 6. Нехватка финансовых средств.	1. Нестабильность курс доллара и его рост (закупочные цены привязаны к доллару, а продажа осуществляется в рублях). 2. Появление новых крупных магазинов подобных товаров (конкурентов). 3. Происходит изменение политики поставщиков. 4. Финансовый кризис в экономике государства и мира. 5. Демпинг со стороны конкурентов. 6. Изменения предпочтений потребителей.

Метод SWOT-анализа помог провести анализ эффективности системы управления персоналом на предприятии ТД «БИК», что позволило

установить линии связи между силой и слабостью системы управления персоналом в ТД «БИК», которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями.

Как видно из табл. 5, сильные стороны системы управления персоналом в ТД «БИК» превышают слабые, а его возможностей больше, чем угроз, поэтому возможен рост качества кадрового менеджмента компании с помощью совершенствования основных направлений системы управления персоналом.

Оценка эффективности системы управления персоналом в ТД «БИК» проводилась по следующим наиболее важным направлениям для торгового предприятия:

1. Оценка эффективности процедуры адаптации персонала.
2. Оценка эффективности системы мотивации в ТД «БИК».
3. Оценка эффективности системы развития персонала ТД «БИК».
4. Оценка социально-психологического климата и эффективности управления социальными конфликтами в ТД «БИК».

Оценку проводили с помощью анкетирования, вопросы анкеты представлены в Приложении А.

Результаты исследования:

1. Оценка эффективности процедуры адаптации персонала.

Важным аспектом кадровой работы в организации ТД «БИК» является приём на работу и адаптация персонала, то есть процесс внедрения новых сотрудников в коллектив, ознакомление их со спецификой работы.

В торговом доме «БИК» работа с молодыми специалистами многопланова. Организуется торжественный приём на работу, проводятся профессиональное и управленческое обучение, а также слёты и научно-практические конференции, конкурсы профессионального мастерства и другие корпоративные мероприятия.

Основными целями адаптации персонала в ТД «БИК» являются:

- уменьшение стартовых издержек при освоении новым работником своего рабочего места, снижение дополнительных затрат;
- снижение неопределённости у новых работников;
- сокращение потенциальной текучести рабочей силы среди новичков, чувствующих себя неуютно на новой работе;
- экономия времени руководителя на разъяснения;
- рост удовлетворенности трудом.

В ТД «БИК» существуют две формы адаптации работников - первичная адаптация и адаптация в должности:

1. Сотрудники ТД «БИК» проходят адаптацию по плану, который разрабатывается для каждого работника и содержит перечень адаптационных мероприятий.

2. Первичную адаптацию работник проходит одновременно с адаптацией в должности, кроме случаев, когда он переведен на другую должность в рамках одного подразделения и не нуждается в первичной адаптации.

Важнейшим инструментом адаптации в компании является институт наставничества. Его эффективность доказана несколькими поколениями железнодорожников. Именно наставники передают профессиональный опыт, приобщают к корпоративной культуре, помогают адаптироваться к новым условиям работы.

Процент сотрудников, успешно завершивших адаптацию 93 %, процент сотрудников, покинувших компанию в течение или по итогам испытательного срока - 7 % (рис. 8).

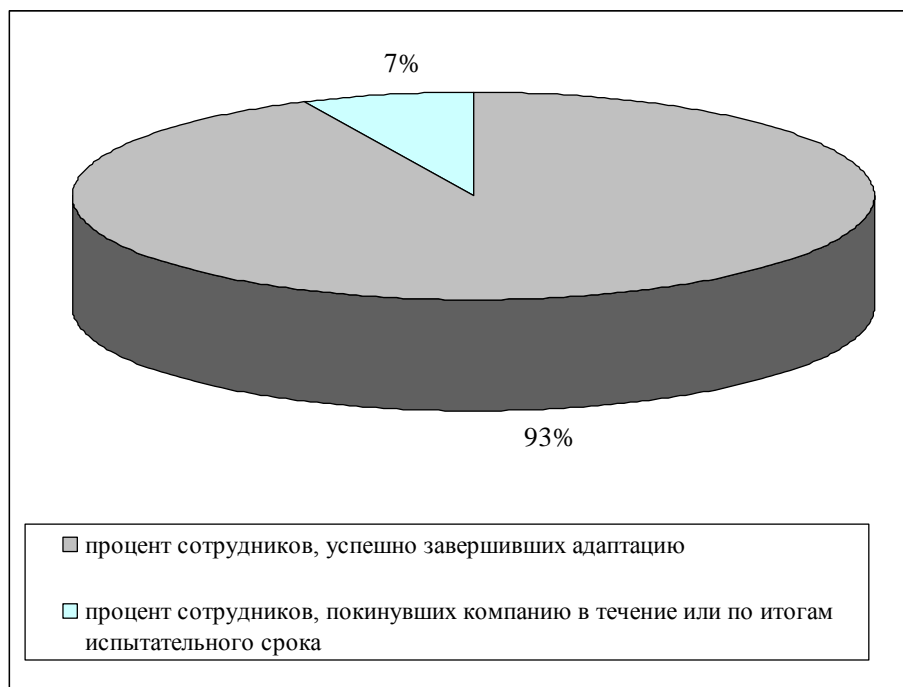


Рисунок 8 – Результаты адаптации сотрудников в ТД «БИК».

Проанализировав причины расторжения трудового договора, выявили, что инициаторами были как сами работники (60%), так и непосредственный руководитель (40%). Такие случаи единичны, что свидетельствует о достаточно эффективной системе подбора персонала в ТД «БИК».

Ведущую роль в адаптации новых работников компании традиционно играют коллеги (так считают 92% работников компании), непосредственный руководитель (91%) и наставник (85%).

Дополнительную информацию новые сотрудники получают при чтении нормативных документов (81%) и во время встреч с руководством (73%).

Среди специально разработанных инструментов адаптации наиболее велика роль Плана адаптации, полезность которого отметили большинство опрошенных (67%), этот показатель существенно вырос по сравнению с прошлым годом, когда он составлял 58% (рис. 9).

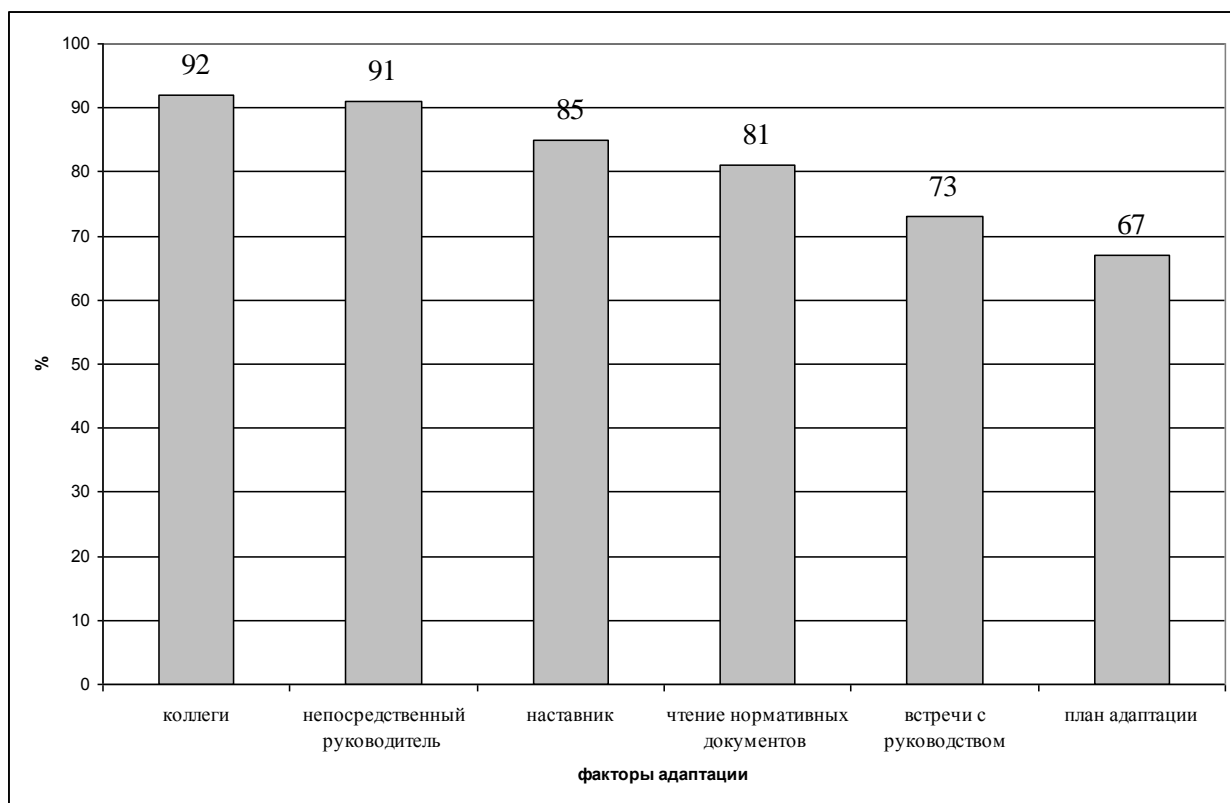


Рисунок 9 – Ведущую роль в адаптации новых работников компании ТД «БИК» традиционно играют следующие факторы».

Далее спросили у респондентов, как долго продолжается освоение в условиях нового места работы. Большая часть 59% (18 чел.) дали ответ, что освоение в условиях нового места работы происходило в период до 2 месяцев, 30% (9 чел.) ответили - до 3 месяцев, и остальные 4 % - до 1 месяца, и 7% опрошенных новые сотрудники, у них освоение к новому месту работы еще продолжается (рис. 10).

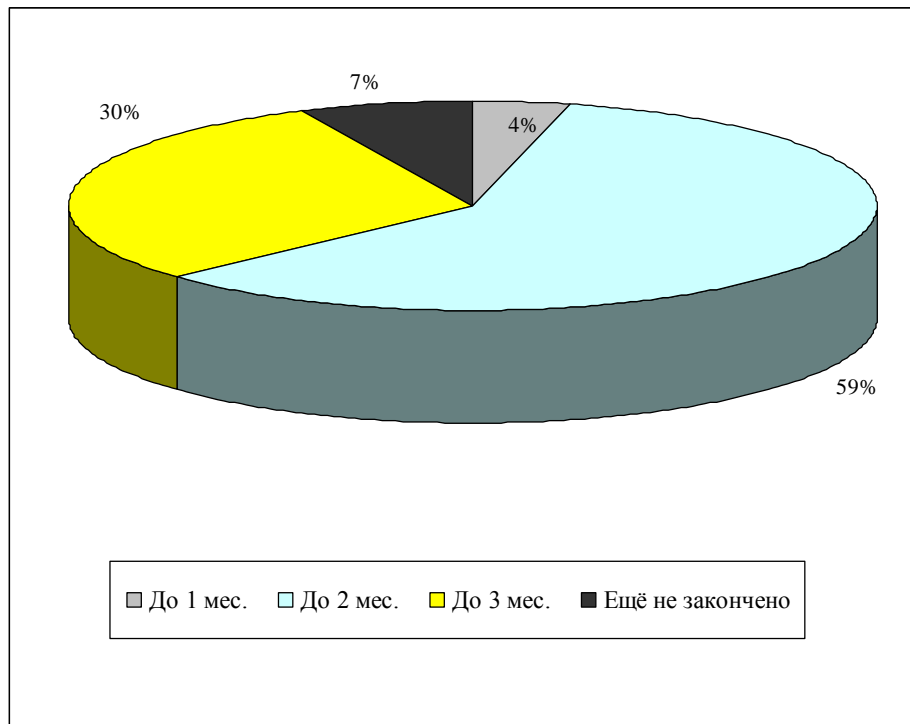


Рисунок 10 – Как долго продолжается Ваше освоение в условиях нового места работы?

Наиболее сложным в период первичной адаптации является профессиональные обязанности (55%), вхождение в коллектив - 40% и условия труда - 5%.

Далее был задан вопрос о желании быть наставником для новых сотрудников торгового дома «БИК» (рис. 11).

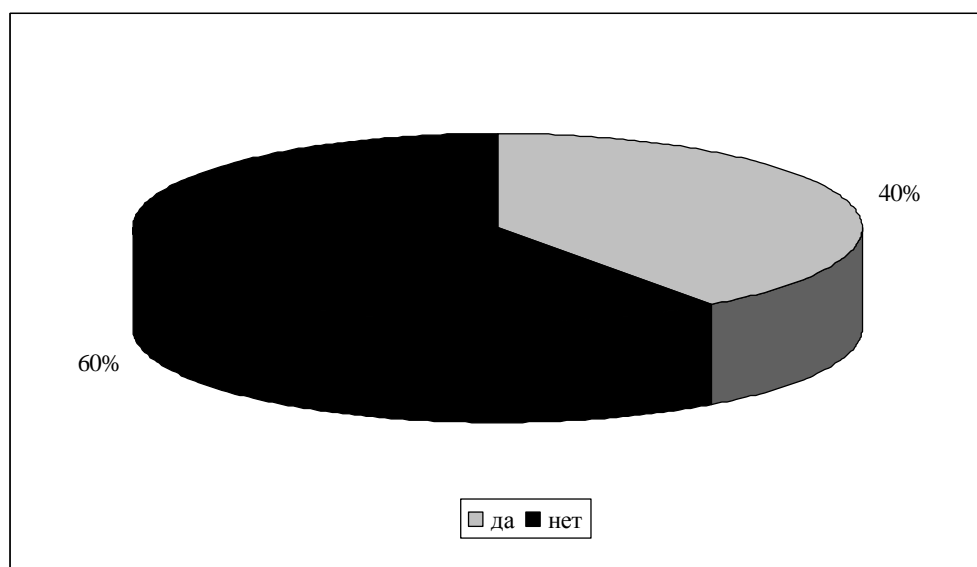


Рисунок 11 – Хотелось бы Вам быть наставником?

Потенциальный ресурс наставничества в компании весьма значителен, доля тех, кто хотел бы быть наставником, составляет 34 чел. (40%) и сохраняется примерно на одном уровне в течение ряда лет.

2. Оценка эффективности системы мотивации в ТД «БИК»

Для того чтобы привлечь и удержать специалистов, обладающих необходимыми навыками, в ТД «БИК» действует система мотивации труда.

В настоящее время организации торговый дом «БИК» используют в управлении персоналом следующие виды мотивирования и стимулирования персонала – материальные, к которым относятся денежное премирование, увеличение заработной платы, различные бонусы и другие.

Основной акцент в системе стимулирования персонала в ТД «БИК» сделан на материальные методы. Правила выплаты премии закреплены в Положении об оплате труда работников ТД «БИК».

Из методов нематериальной мотивации в данной организации существуют следующие:

- возможность повышения профессионального уровня, перспективы, для некоторых сотрудников, служебной карьеры;
- методы морального поощрения: знаки отличия, объявление благодарностей в устной и письменной форме, награждение грамотами, вручение поздравительных открыток по случаю какого-нибудь праздника (день рождения сотрудника, предприятия и т.п.).
- социальные льготы, обеспечение социальных прав персонала.
- проводятся соревнования по различным видам спорта, летние и зимние спартакиады.

Далее, с целью выявления эффективности системы мотивации труда, сотрудникам ТД «БИК» предложили ответить на вопросы из анкеты, проанализируем их.

В целом удовлетворенность уровнем заработной платы в ТД «БИК» является высоким.

- 24% работников полностью удовлетворены размером зарплаты, которую они получают; 48% в большей степени удовлетворены, чем нет; 17% скорее не удовлетворены; 3% совсем не удовлетворены; 8% затруднились ответить (рис. 12).

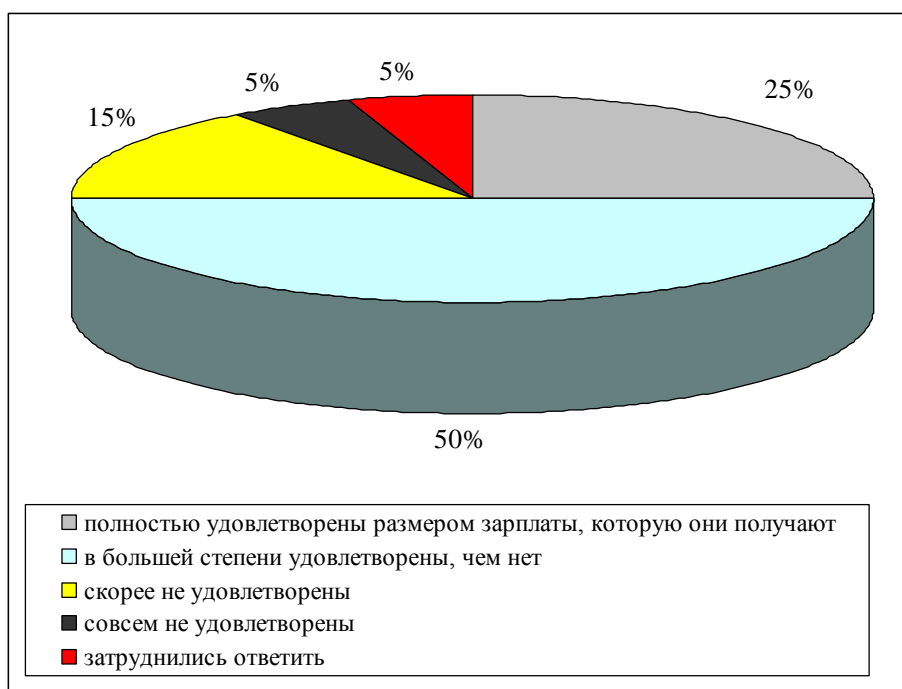


Рисунок 12 – Удовлетворены ли Вы размером заработной платы?

Взаимосвязь заработной платы и уровня ответственности сотрудников представлена на диаграмме (рис. 13).

45% (14 чел.) опрошенных сотрудников ТД «БИК» отметили, что зарплата, которую они получают, скорее, соответствует отдаче и ответственности; 30% (9 чел.) - соответствует отдаче и ответственности; 15% (5 чел.) - соответствует только ответственности; 5% (2 чел.) отметили, что их зарплата скорее не соответствует отдаче и ответственности; 5% (2 чел.) - полностью не соответствует отдаче и ответственности.

Какие меры повышение социальной защищенности, по мнению сотрудников, должны использоваться для усовершенствования процесса

управления персоналом в торговом доме «БИК», ответы представлены на диаграмме рис. 14.

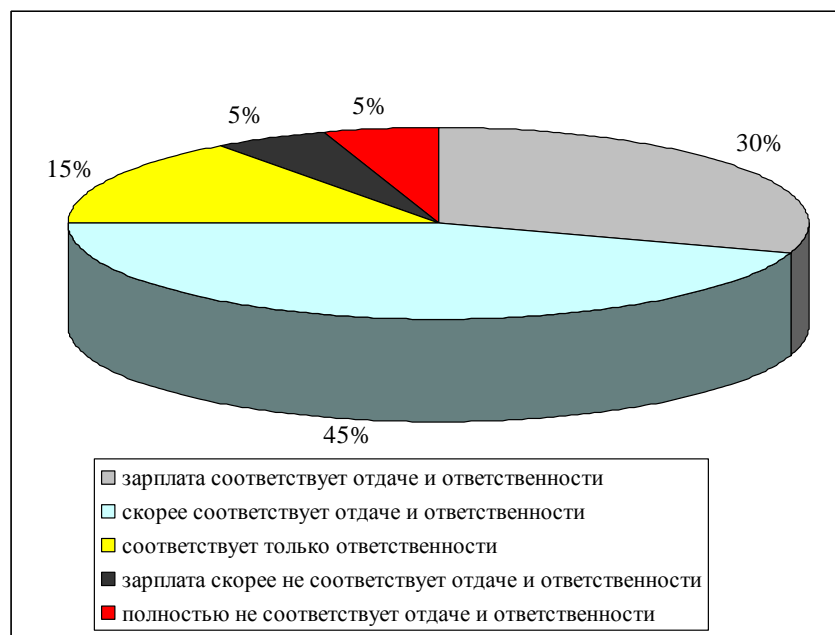


Рисунок 13 – Соответствует ли Ваша заработная плата уровню ответственности?

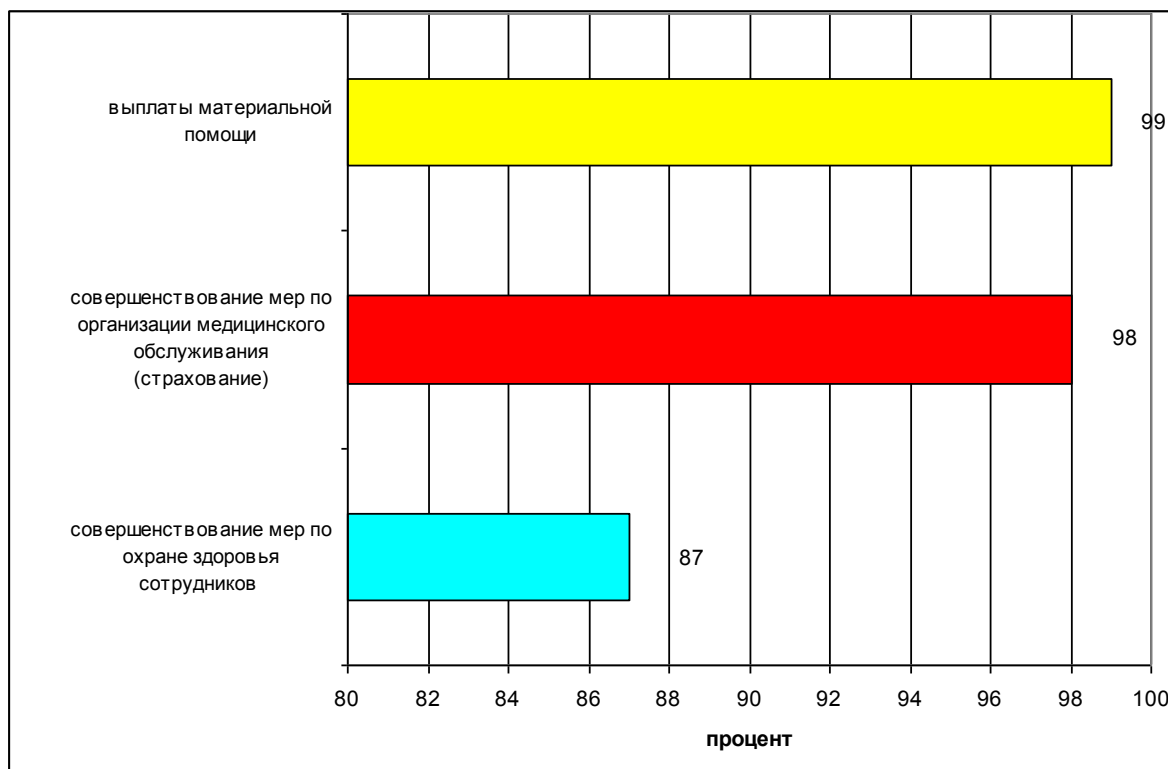


Рисунок 14 – Какие меры повышения социальной защищенности сотрудников должны использоваться для усовершенствования процесса управления персоналом в ТД «БИК»?

99% респондентов считают необходимым уделять внимание выплатам материальной помощи, 98 % опрошенных сотрудников ТД «БИК» считают необходимым совершенствование мер по охране здоровья сотрудников и 87% отметили необходимость совершенствования мер по организации медицинского обслуживания (страхование).

В исследовании существующей системы мотивации персонала в компании торговый дом «БИК» было выявлено 3 проблемы (рис. 15):

1. Неэффективная оплата труда.
2. Нет морального стимулирования работников.
3. Не эффективное материальное стимулирование.

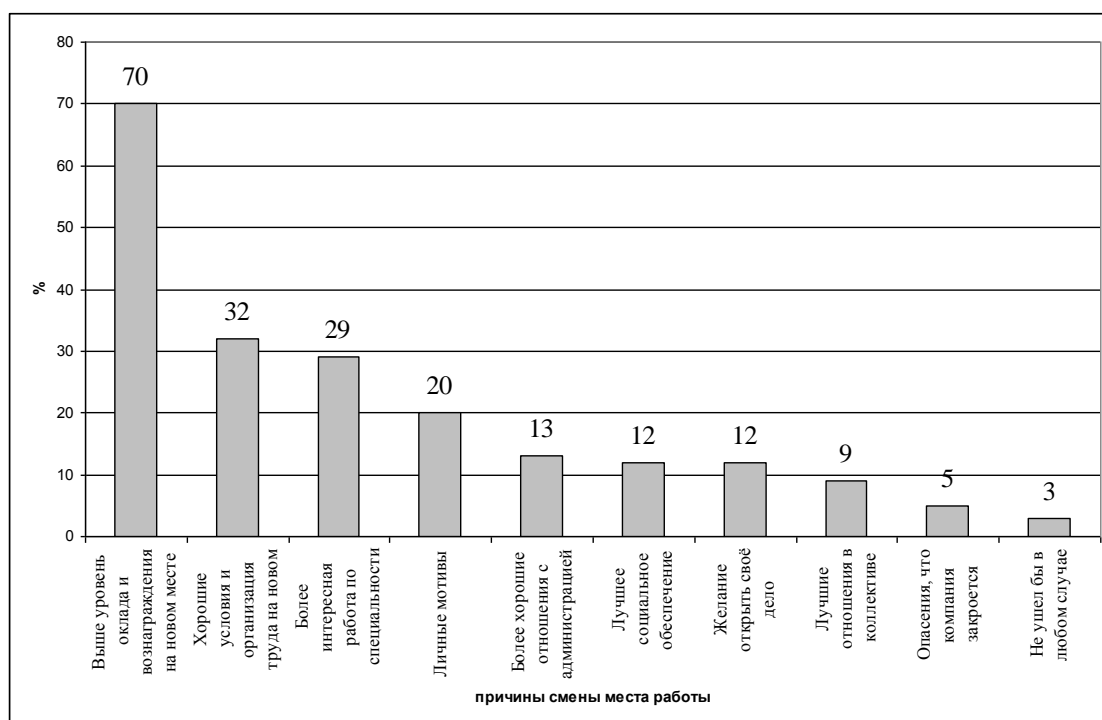


Рисунок 15 – Назовите три наиболее важных для Вас причины, по которым Вы могли сменить бы место работы.

Выделены ТОП-4 точек, воздействуя на которые компания ТД «БИК» (сеть магазинов «Канцлер») может повысить лояльность сотрудников:

1. Повысить уровень оплаты труда.

2. Повысить ценность труда, результатов, продуктов деятельности сотрудников.

3. Улучшить условия труда.

4. Разнообразить работу, расширить мотивационный потенциал работы.

3. Оценка эффективности системы развития персонала ТД «БИК»

Приоритетным направлением кадровой политики ТД «БИК» является планирование и осуществление непрерывного профессионального обучения работников, которое включает в себя подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала; саморазвитие и обмен знаниями между работниками ТД «БИК».

Подготовка персонала проводится на основе индивидуальных планов обучения и планов развития компании. Ежегодно в компании проводится аттестация персонала – проверка сотрудников на профпригодность, оценка их знаний, навыков и умений для того, чтобы определить степень их соответствия занимаемой должности и определения кадровой политики организации.

Оценку эффективности системы развития персонала ТД «БИК» проводим путем получения ответов на вопрос, касающиеся обучения сотрудников.

Для того чтобы выявить особенности обучения в организации как элемента системы управления персоналом в ТД «БИК» респондентам был предложен ряд вопросов. На вопрос о том, есть ли в организации потребность в эффективной системе внутрифирменного обучения сотрудников, получены следующие ответы: большая часть респондентов 19 чел. (68%) ответили положительно, 9 чел. (32%) затруднились ответить, 1 чел. (5%) ответил, что потребности в обучении нет (рис.16).

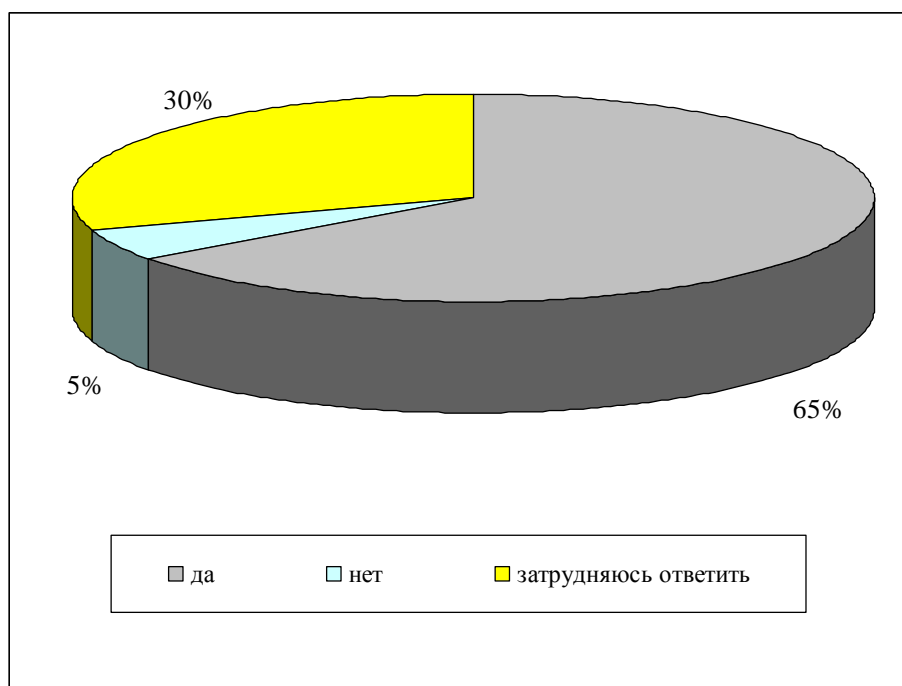


Рисунок 16 – Ответы на вопрос: «Есть ли у вас в организации потребность в эффективной системе внутрифирменного обучения сотрудников?».

На вопрос, имеется ли у сотрудников осведомленность о программах обучения, были получены результаты: 50% (16 чел.) осведомлены о программах обучения сотрудников в ТД «БИК», остальные 14 чел. (47%) затруднились ответить (рис. 17).

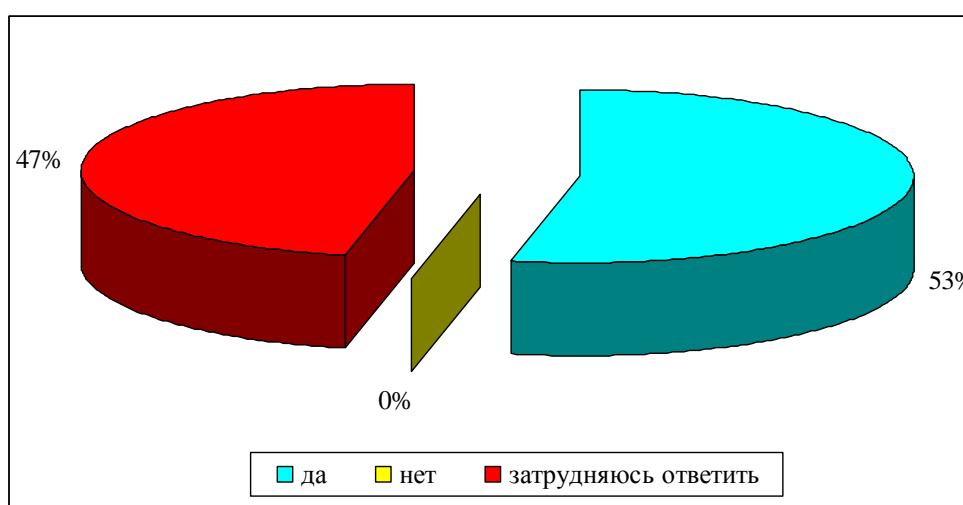


Рисунок 17 – Имеется ли у вас осведомленность о программах обучения?

По мнению респондентов, в сети магазинов «Канцлер» должны использоваться следующие форматы обучения персонала (рис. 18):

- развитие навыков на рабочем месте (85%);
- наставничество (79%);
- дистанционное обучение качеств (63%);
- тренинг качеств (41%);
- посттренинговое сопровождение на местах (22%).

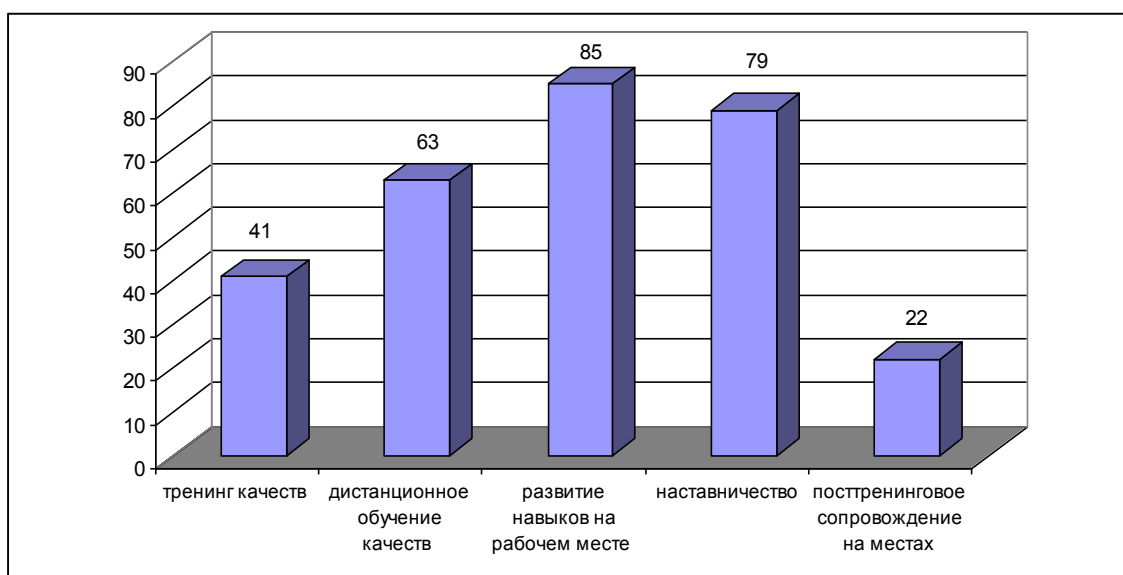


Рисунок 18 – Какие использовались форматы обучения в вашей организации?

Мнение респондентов относительно того, эффективны ли программы обучения для сотрудников, которые применяются в настоящее время в ТД «Канцлер», отражены на диаграмме (рис. 19).

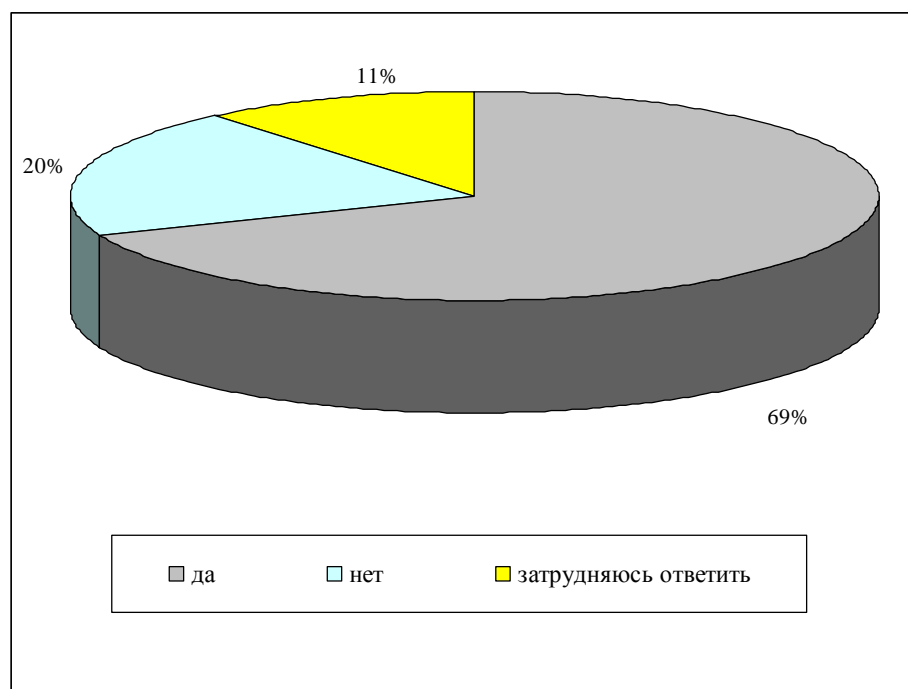


Рисунок 19 – Как вы считаете, программы обучения для сотрудников информативны и интересны?

Программы обучения информативны и интересны для 69 % (21 чел.) опрошенных, неинформативны – для 20% (6 чел) респондентов, 3 чел. (11%) - затруднились ответить.

В целом, программы обучения в ТД «БИК» для персонала актуальны, но есть сотрудники, которые хотели бы более информативных и интересных программ обучения, что должно быть учтено при разработке корректирующих мероприятий.

4. Оценка социально-психологического климата и эффективности управления социальными конфликтами в ТД «БИК»

В системе управления персоналом в ТД «БИК» особое внимание уделяется социально-психологическому климату как интегральной характеристике системы межличностных отношений, отражающей комплекс социально-психологических условий, в том числе, степень

удовлетворенности факторами трудовой жизни, которые либо способствуют, либо препятствуют успешному протеканию рабочих процессов.

Социальные конфликты в ТД «БИК» разрешает руководитель отдела, используя средства подавления, так как все руководители пользуются авторитетом среди сотрудников, если же конфликт возникает между двумя руководителями или между сотрудником и двумя руководителями, то данную конфликтную ситуацию будет решать непосредственно сам начальник предприятия.

Руководители часто обращаются к способу делового разговора, переговоров в решении конфликтных ситуаций. Руководитель выслушает подчиненного и принимает к сведению его высказывания. Разрешение вертикальных конфликтов на данном предприятии происходит чаще всего с помощью компромисса и сотрудничества, а также уместны способы переговоров и усовершенствование координации поставленных задач.

Для проведения анализа социально-психологического климата коллектива ТД «БИК» были исследованы причины текучести кадров, уровень нарушения трудовой дисциплины (прогулы, опоздания, нахождение на работе в алкогольном или наркотическом опьянении).

Было проведено интервьюирование генерального директора, директора по персоналу, трех наставников и пяти стажеров.

Был исследован уровень организации в целом, межличностных отношений и персональный уровень работников.

Были выявлены следующие причины текучести кадров: плохая адаптация, низкая степень усвоения информации стажерами, отсутствие разделения информационной базы в ходе обучения стажеров различных должностей и квалификации.

Основные причины и мотивы работников для смены места работы:

- изменение кадровой политики компании;
- неудовлетворительные условия труда;
- новый руководитель, общий язык с которым не удастся найти;

- напряженные отношения внутри коллектива;
- превышающие возможности нагрузки;
- неудовлетворенность заработной платой.

За период 2016–2018 гг. значительно участились случаи нарушения дисциплины: из 24 сотрудников, на которых были написаны докладные записки, 3 человека были уволены за прогулы, 2 человека – за нахождение на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения.

45% (13 чел.) опрошенных сотрудников ТД «БИК» удовлетворены сложившимися в коллективе отношениями; 40 % (12 чел.) удовлетворены в большей степени, чем нет; 7% (3 чел.) - скорее не удовлетворены; 3% (1 чел.) - совсем не удовлетворены; 5% (2 чел.) затруднились ответить (рис. 20).

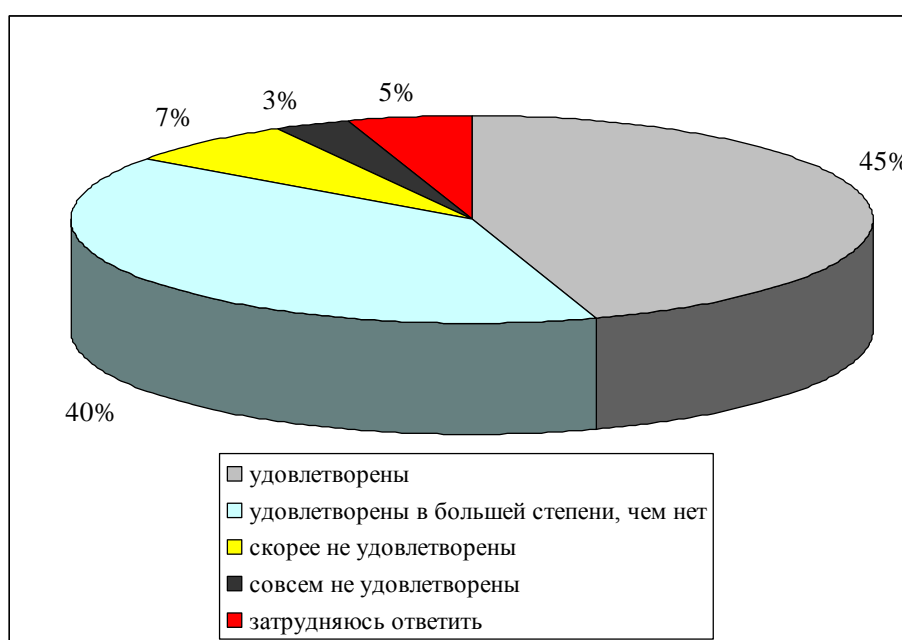


Рисунок 20 – Удовлетворены ли вы сложившимися в коллективе отношениями?

В анкете были сформулированы вопросы о причинах возникновения и управления вертикальными конфликтами в торговом доме «БИК».

Конфликтные ситуации в течение месяца возникали достаточно часто, 1–3 раза в месяц (70% - 12 чел.), другие сотрудники ТД «БИК» считают, что конфликты возникают еще чаще – 4–7 раз в месяц (30% - 9 чел.) (рис. 21).

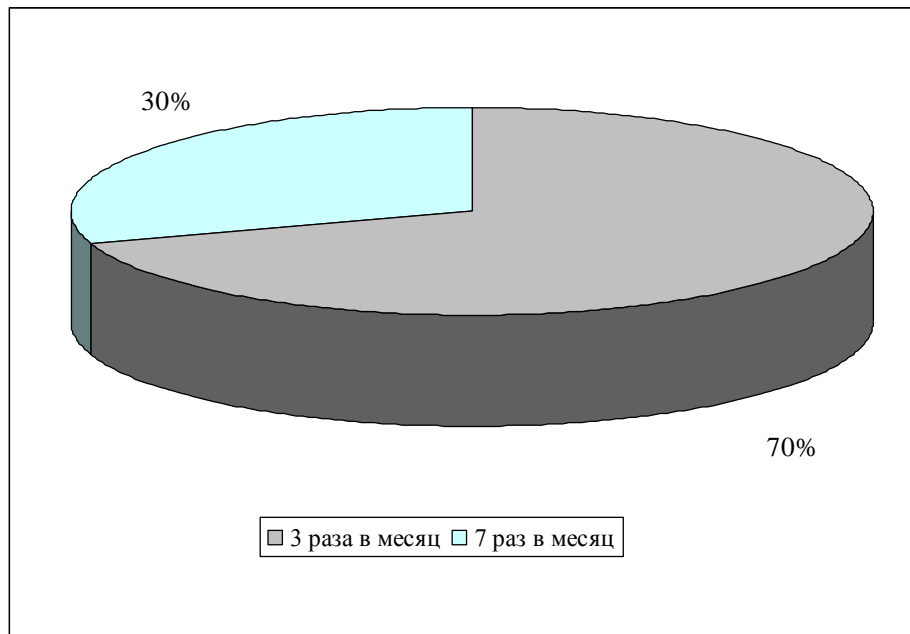


Рисунок 21 – Как часто возникают конфликтные ситуации в вашей организации в течение месяца?

Большинство принявших участие в анкетировании сотрудников ТД «БИК» указали, что конфликты возникают между руководителем и подчиненным (85%), но также встречаются конфликты между предприятием и партнерской организацией (15%) (рис. 22).

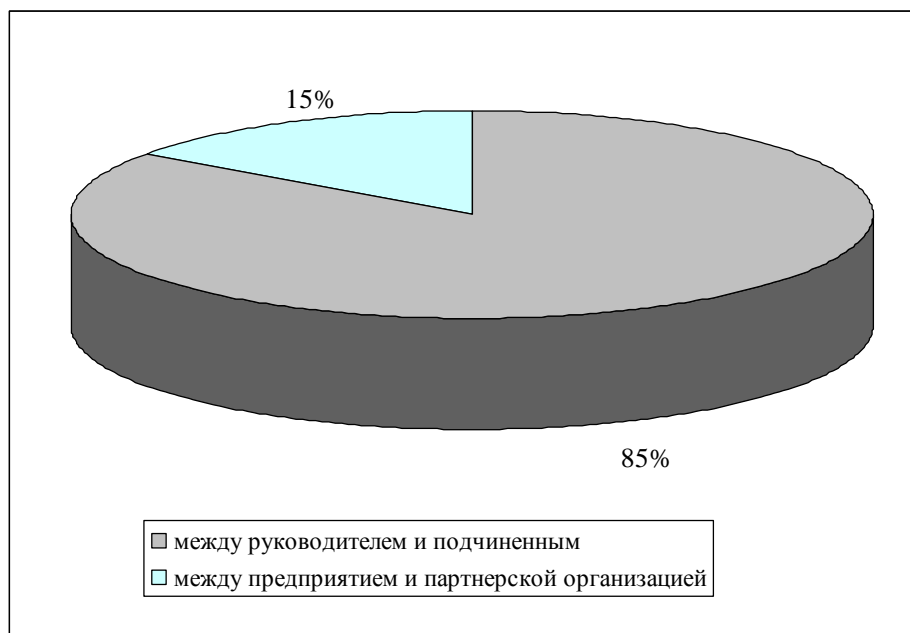


Рисунок 22 – Между кем в ТД «БИК» возникают конфликты наиболее часто?

Обычно вертикальные конфликты в ТД «БИК» происходят по ряду причин, например, таких, как:

- игнорирование вопроса карьерного роста работников;
- несовершенные и неразвитые системы стимулирования и система мотивации труда персонала;
- нечестное отношение к труду сотрудников (демотивация);
- препятствие достижению основных целей совместной трудовой деятельности.
- препятствие достижению личных целей совместной трудовой деятельности.

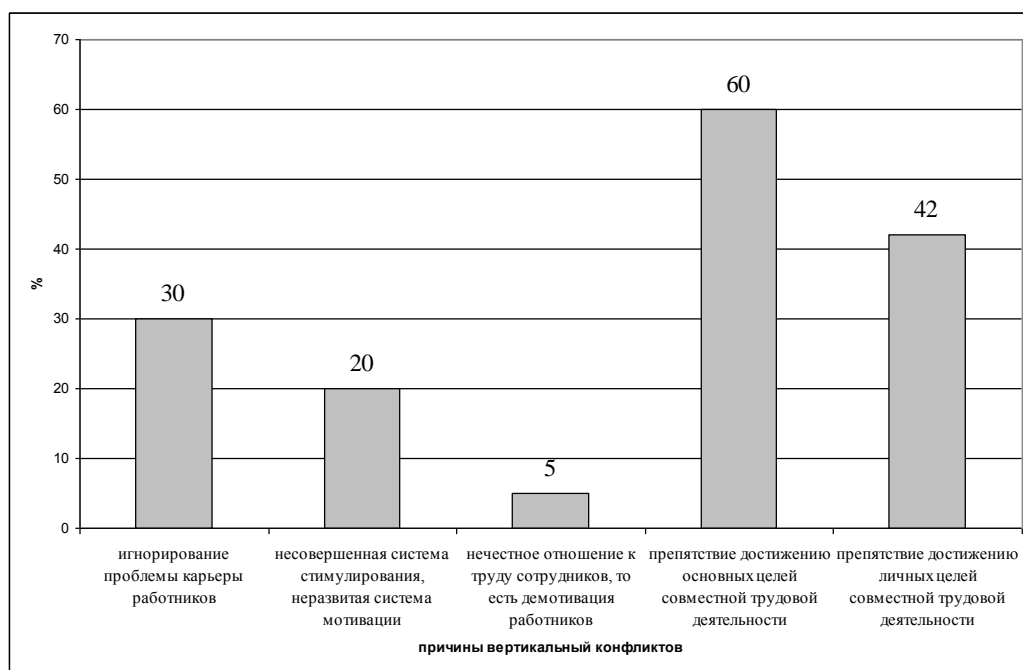


Рисунок 23 – Причины возникновения вертикальных конфликтов в компании ТД «БИК»

Основной причиной возникновения вертикальных конфликтов респонденты отмечают препятствие достижению основных целей совместной трудовой деятельности (60%), препятствие достижению личных целей совместной трудовой деятельности (42%). 30% респондентов причину

конфликтов связывают с игнорированием проблемы карьеры персонала в ТД «БИК».

В анкете был задан вопрос о возможных мероприятиях предупреждения вертикальных конфликтов среди сотрудников и руководителей в сети магазинов «Канцлер» (рис. 24).

Большинство опрошенных 65% считают, что необходимо ставить подчиненным конкретные, выполняемые задачи; избегать резких, категоричных оценок (33%); важно обеспечить выполнение задачи необходимыми условиями (22%).

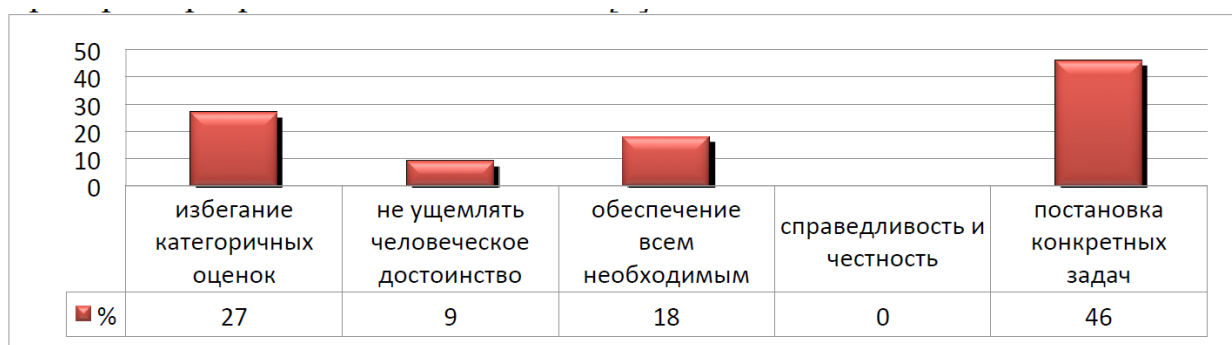


Рисунок 24 – Предупреждение вертикальных конфликтов в ТД «БИК».

Возникают ли у них конфликты с покупателями (клиентами). Ответы получили следующие (рис. 25).

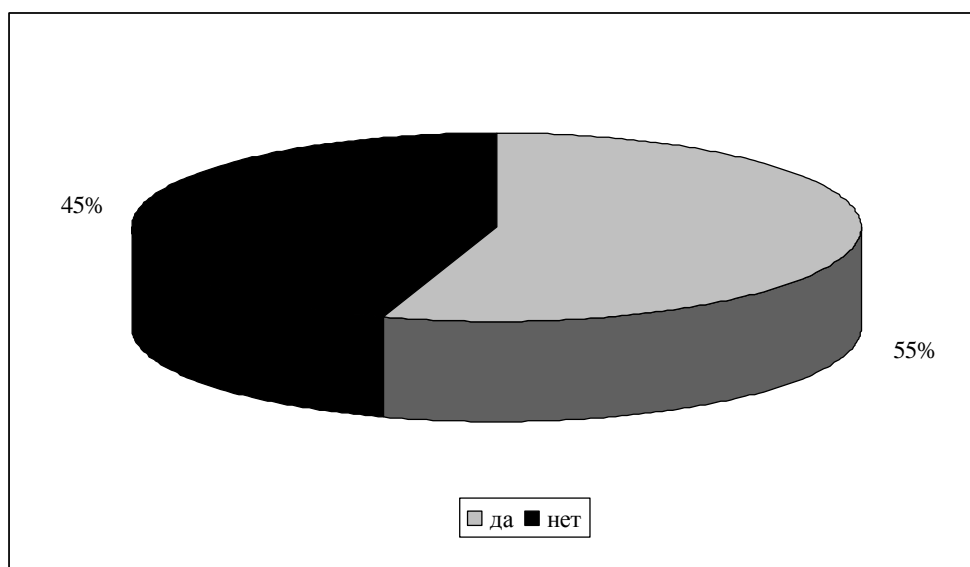


Рисунок 25 – Возникают ли у Вас конфликты с покупателями (клиентами)?

У половины опрошенных сотрудников ТД «БИК» 47 чел. (55%) возникают конфликтные ситуации с покупателями, остальные 38 чел. (45%) сотрудников считают, что они не испытывают проблем в общении с клиентами, и, следовательно, не имеют конфликтов.

В целом, достаточно большой процент сотрудников сети магазинов «Канцлер» имеют конфликты с клиентами, поэтому данному вопросу нужно уделить внимание и принять меры по решению данной проблемы.

Были выявлены следующие слабые места в системе управления персоналом:

- недостаточно эффективная система первичной адаптации персонала в ТД «БИК» (отсутствует порядок организации первичной адаптации;
- отсутствие необходимых условий для осуществления карьерного роста работниками предприятия;
- неудовлетворительный размер заработной платы у молодых специалистов;
- отсутствие работающих инструментов мотивации труда.

2.4. Рекомендации по повышению эффективности управления персоналом на предприятии торговый дом «БИК» (сеть магазинов «Канцлер»)

Задачей совершенствования системы управления персоналом предприятия торговый дом «БИК» (сеть магазинов «Канцлер») является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня квалификации, компетентности, ответственности, инициативы.

Руководителю торгового предприятия ТД «БИК» важно в современных кризисных условиях выработать набор принципов и разработать стратегические процедуры, которые позволят эффективно инвестировать в трудовые ресурсы, чтобы добиться стабильности и экономического роста.

Необходимо всесторонне проанализировать слабые и сильные стороны, сравнить свое предприятие с конкурирующими на рынке фирмами и сформировать собственную стратегию развития персонала. Она должна быть гибкой, способной меняться содержательно и организационно, удовлетворять потребности не только производства, но и работников предприятия.

С целью повышения эффективности управления персоналом в организации может осуществляться через управление группой процессов:

1. Совершенствование системы адаптации персонала.

С целью повышения эффективности системы адаптации персонала в ТД «БИК» предлагаем новую систему комплексной адаптации. Это значит, что она распространяется на всех вновь принятых или переведённых на новую должность работников. Ведь сложности с вхождением в должность испытывают все.

Но у всех свои особенности. К примеру, специалист, ставший руководителем, должен освоиться с новым объёмом работы, научиться делегировать полномочия, выстраивать отношения с подчинёнными, которых у него раньше никогда не было. Другого рода адаптация нужна тем, кто продолжает выполнять свой функционал, но переходит из одного подразделения в другое. И совсем иная адаптация нужна тем, кто только приходит в компанию после вуза.

Разумеется, такой поход накладывает особые требования на руководителей, которые должны быть наставниками, и специалистов по управлению персоналом – они должны четко выстраивать свою работу, понимая, в чём и кому нужно помогать в первую очередь.

Новая система адаптации включает в себя собственно первичную адаптацию и адаптацию в должности. Первичную адаптацию проходят все. Она позволяет работнику своевременно осваивать свой функционал, знакомиться с задачами подразделения, корпоративной культурой, получать информацию о деятельности компании в целом.

Первичную адаптацию проводит непосредственный руководитель, а специалисты кадрового блока ему помогают организационно.

Для каждого работника составлять индивидуальный план прохождения первичной адаптации, который предусматривает ряд специальных встреч с руководителем и специалистом по управлению персоналом, во время которых станет понятно, насколько эффективно проводится мероприятие и нужно ли внести изменения в изначально принятый план.

Адаптация в должности проходит параллельно с первичной адаптацией. Для неё прописаны сроки и специфика прохождения. Адаптация в должности направлена на формирование профессиональных и корпоративных компетенций и навыков, ее цель – позволить работнику в кратчайшие сроки приступить к исполнению своих обязанностей.

Предлагаем к разработке Приложения к Положению об адаптации работников в ТД «БИК», где описан порядок организации первичной адаптации (Приложение).

Для повышения эффективности адаптационного процесса в ТД «БИК» предлагаем внедрить ряд новых адаптационных инструментов и механизмов, которые помогают быстрее познакомиться с корпоративной средой и приступить к выполнению своих трудовых обязанностей:

1. «Электронный адаптационный курс», представляющий собой виртуальную экскурсию по компании.

2. «Путеводитель нового сотрудника», где собрана основная информация о торговой организации ТД «БИК».

3. Единый день адаптации, который направлен на формирование у молодых специалистов целостного представления о корпоративной культуре, структуре ТД «БИК» и принципах его работы.

2. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала ТД «БИК».

Выявленную проблему мотивации персонала в ТД «БИК» представляется возможным решить при помощи применения комплексной мотивации персонала.

Под комплексной мотивацией следует понимать формирование у персонала моральных, организационных, материальных мотивов, которые полностью отвечают целям организации.

Для осуществления эффективного управления персоналом в процессе мотивации и стимулирования трудовой деятельности важно учитывать личностные потребности, нормы и ценности сотрудников. Первостепенно иметь четкое представление о структуре мотивационных потребностей сотрудников на предприятии.

Необходимо помимо материальных стимулов, учитывать существующую атмосферу, рабочее место, изучать работника как личность, предоставлять различные льготы, создавать благоприятные условия, формировать такую мотивацию персонала, которая приведет их к наивысшим результатам труда.

Для ТД «БИК» было предложено:

1. Внедрение гибкой системы оплаты труда.

Гибкая система оплаты труда повысит материальную заинтересованность работников, повысит качество и производительность труда. При этом размер заработной платы работников будет напрямую зависеть от роста объемов реализованной продукции и услуг. В этом случае работникам кроме оклада выплачиваются ежемесячные вознаграждения в % соотношении от выручки.

2. Разработать и внедрить меры морального стимулирования работников.

В качестве моральных стимулов можно использовать:

- стимулирование свободным временем (отгулы, дополнительные выходные);
- трудовое стимулирование (возможность карьерного роста и участие в управлении предприятием).

3. Предложить мероприятия направленные на совершенствование материального стимулирования.

В качестве улучшения материального стимулирования:

- компенсация услуг сотовой связи;
- оплата дополнительных выходных.

Создание эффективной системы мотивации на предприятии позволит решить ряд вытекающих проблем: стабилизировать кадровый состав компании ТД «БИК», повысить результативность работы, удержать ценных для компании работников и облегчить увольнение неценного работника. Поэтому создание эффективной системы мотивации на предприятии и организация постоянного слежения за уровнем мотивации отдельных работников может превратить систему мотивации в одно из приоритетных и действующих орудий управления персоналом.

На рис. 26 представлены предложенные мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в торговом доме «БИК».

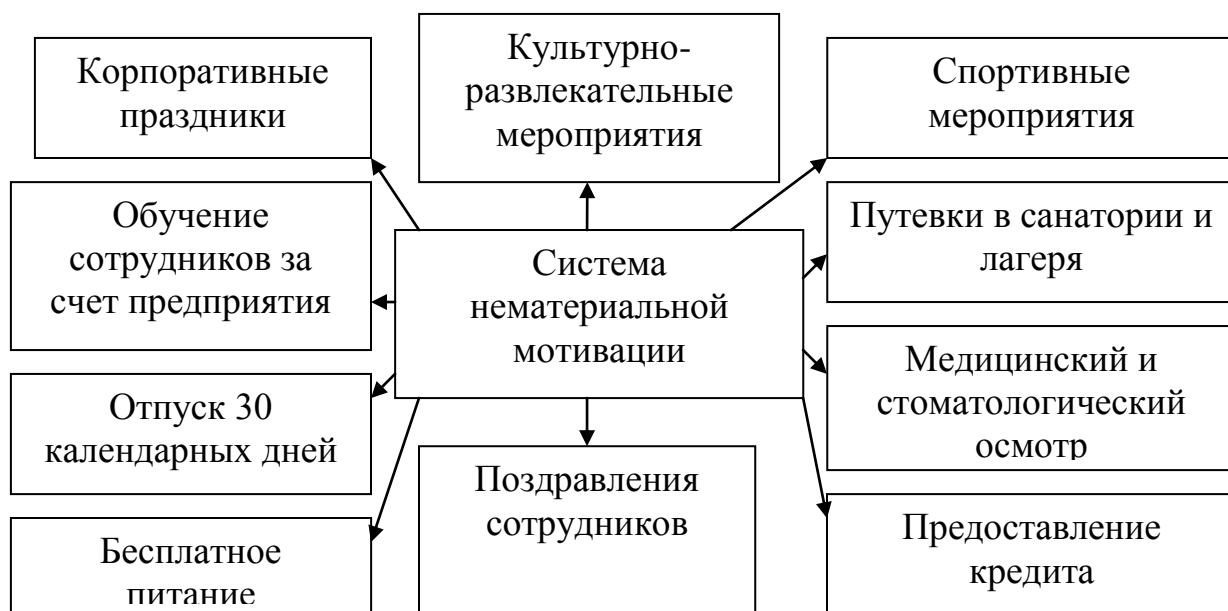


Рисунок 26 – Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала ТД «БИК».

Таким образом, проект изменений коснется следующих видов нематериальной мотивации: культурно-развлекательные мероприятия; спортивные мероприятия; корпоративные праздники.

Для реализации предлагаемых мероприятий при совершенствовании системы мотивации персонала необходимо ввести новую должность – специалиста по системе нематериальной мотивации. Это позволит переложить функцию мотивации персонала на отдельного сотрудника и не вовлекать уже имеющихся.

Основная задача нового специалиста – увеличить заинтересованность сотрудников в работе именно в компании ТД «БИК», повысить производительность труда и, соответственно, выручки.

План реализации предложенных мероприятий по совершенствованию мотивации в компании ТД «БИК» представлен в табл. 6.

Таблица 6 – Корпоративные мероприятия по совершенствованию системы мотивации в компании ТД «БИК».

Мероприятие	Описание	Период проведения
Корпоративные праздники	Корпоративный Новый год 23 февраля 8 марта День рождение компании	Декабрь февраль Март Июль
Корпоративные мероприятия	Конкурс «Лучший сотрудник года» провести в action club TEATRO (г. Томск, пр-т Фрунзе, 103).	Май
Культурно-развлекательные мероприятия	Поход в кино (кинотеатр «Киномакс», г. Томск, ул.Розы Люксембург, 73).	Март
Поездка на базу отдыха «Томь» (с. Калтай)	Для активного празднования 23 февраля	февраль
Спортивные мероприятия	Баскетбол	Август
	Боулинг (Развлекательный комплекс «Факел», Томск, ул. Красноармейская, 120).	Май
	Бассейн в центре водных видов спорта «Звездный» (г. Томск, улица Энтузиастов, 31).	2 раза в месяц
	Тренажерный зал (фитнес-клуб Super Gym, г. Томск, ул. Карташова 60/1).	4 раза в месяц

Чтобы повысить эффективность системы стимулирования труда в организации ТД «БИК», были предложены мероприятия, связанные с управлением карьерой работников. При управлении карьерой сотрудников управленцы целенаправленно развивают определенные способности, навыки, умения человека, необходимые для занятия определенной должности. При этом учитываются как интересы сотрудника, так и интересы всей организации.

В ходе разработки системы управления карьерой персонала предложено:

- закрепить функции по управлению карьерой за отдельными работниками предприятия;
- создать положения о карьере;
- разработать модель карьерного перемещения работников;
- разработать программы профессиональной переподготовки работников.

Также предлагаем уделить особое внимание управлению рабочим временем, что также повысит эффективность управления персоналом в ТД «БИК»:

- Обеспечить нормированный рабочий день
- Ввести дополнительный лимит времени на сотрудника для возможности отпроситься по семейным обстоятельствам;
- Более лояльно относиться к необходимости иногда взять внеочередной отгул/отпуск;
- Возможность отпроситься с работы на срок менее 3 часов без потери заработной платы (с отработкой в другой день).

3. Оптимизация управления развитием персонала ТД «БИК».

В ходе анализа документации и анализа исследования были выдвинуты следующие рекомендации:

- увеличить затраты на обучение персонала;
- заключить договор на обучение вне рабочего места с фирмой, имеющий большой опыт и квалифицированные кадры;

- рассмотреть вопрос о заключении договора с консалтинговой фирмой удовлетворяющей потребностям организации;

- организовать обучающие курсы, дополнительное образование и предоставить возможность применять приобретенные навыки в своей работе;

- обратить особое внимание на разработку программ обучения менеджеров среднего звена и увеличить их долю в общем, количестве обучающихся.

- организовать командировки по специальности;

С целью повышения эффективности управления персоналом предлагаем внедрить опыт организации тренингов для продавцов ТД «БИК». Данные мероприятия будут способствовать повышению уровня развития сотрудников, повысится конкурентоспособность организации, в результате чего повысится товарооборот, увеличится прибыль.

Примерная программа тренингов для сотрудников торгового дома «БИК» представлена в Приложении.

Тренинги имеют своей целью научить персонал торговой организации продавать и работать с покупателями. Вот наиболее типичные проблемы, которые наиболее часто встречаются в работе продавцов:

- Продавцы не умеют правильно устанавливать контакт

- («Вам помочь?», «Спасибо, я просто смотрю!»)

- Продавцы не проявляют инициативу

- Продавцы не умеют совершать дополнительные продажи

- Продавцы не предлагают сопутствующие товары

- Продавцы не умеют увеличивать среднюю сумму чека

- Продавцы дают максимальные скидки

- Продавцы не умеют продавать залежавшийся товар

- Продавцы не умеют обслуживать очередь

- Продавцы не владеют технологией «активные продажи и поиск клиентов»

- Продавцы не умеют определять психотип покупателя

- Продавцы не выполняют ежедневный план продаж
- У продавцов плохая самомотивация (ее можно повысить)

Правильно обученные продавцы умеют работать с любыми типами покупателей, совершать продажи, даже если человек зашел «просто посмотреть». Такие продавцы продают не один товар, а несколько, помогают покупателю лучше разобраться в товаре, оставляют хорошее впечатление о магазине, и о себе, к таким продавцам покупатели возвращаются вновь, а прибыль компании растет.

4. Мероприятия по регулированию социально-психологического климата в коллективе ТД «БИК»

Социально-психологический климат в организации оказывает влияние на эффективность профессиональной деятельности. Поэтому предлагаются следующие мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата:

- оборудование комнаты отдыха. В комнате офисного отдыха предлагается сочетание нескольких зон: обеденной, игровой, зоны релаксации.

- мероприятия по совершенствованию управления социальными конфликтами (тренинги для снижения уровня конфликтности, тренинг «Конфликт с клиентом»).

С целью повышения эффективности управления персоналом в ТД «БИК» предлагаем мероприятия по совершенствованию управления социальными конфликтами:

1. Тренинги для снижения уровня конфликтности в коллективе, результатами которого могут быть:

- участники тренинга научатся эффективным стратегиям разрешения конфликтных ситуаций,
- осознают собственные неэффективные стратегии поведения в конфликте и выработают новые успешные поведенческие модели,

- научатся быстро выявлять и грамотно разрешать конфликтные ситуации в своем коллективе,
- освоят способы профилактики межличностных конфликтов,
- узнают методы управления стрессовыми состояниями в профессиональной деятельности.

Программа тренинга может включать следующие вопросы:

1. Сущность конфликта.

- Причины возникновения и роль конфликтов в организации.
- Положительные и отрицательные функции конфликтов.
- Типы конфликтов и их особенности.
- Скрытые (латентные) и провоцируемые конфликты.

2. Как руководителю управлять конфликтом:

- Самые распространённые ошибки руководителей в конфликтных ситуациях.
- Технология разрешения конфликтов. Прямые и косвенные методы.
- Как удержать ситуацию под контролем?
- Особенности и способы решения конфликтов «руководитель-подчинённый».

3. Стратегия и тактика поведения в конфликтных ситуациях:

- Управление эмоциями в конфликте.
- Модели поведения в конфликтной ситуации.
- Приемы психологической защиты в конфликтных ситуациях.
- Что такое стресс? Практические упражнения на снятие стресса.
- Причины возникновения профессионального стресса.
- Техники оперативной саморегуляции. Ситуационный стресс-менеджмент.

- Противостояние манипулятивному воздействию.

4. Профилактика конфликтов в трудовом коллективе:

- Выявление и предотвращение конфликтных ситуаций, их конструктивные и деструктивные последствия.

- Рекомендуемые меры по профилактике и разрешению конфликтных ситуаций в коллективе. Ключевые принципы организации эффективной совместной деятельности.

На тренингах по управлению конфликтами в коллективе обычно используются следующие методы работы:

- интерактивные мини-лекции,
- анализ практических случаев и примеров,
- индивидуальные и групповые упражнения на отработку соответствующих навыков,
- ролевые и ситуативные игры,
- работа над ошибками.

2. Тренинг «Конфликт с клиентом», целями которого являются:

- Увеличить количество положительных отзывов и повторных покупок продукта компании или ее услуг.

- Сократить финансовые потери вследствие претензий клиентов.
- Стабилизировать клиентскую базу за счет снижения оттока клиентов.

- При грамотном выходе из напряженной ситуации 94% перспективных покупателей могут стать постоянными клиентами, поэтому задачами, решаемыми в процессе проведения тренинга «Управление конфликтом», являются: - научить персонал сохранять высокую работоспособность в напряженных ситуациях, возникающих в процессе взаимодействия с клиентами; - отработать приёмы психологической защиты и воздействия в процессе контакта с клиентом либо потенциальным клиентом компании; - освоить технику оперативного анализа истинных причин возникновения конфликтной ситуации, научиться различать и локализовывать предконфликтные ситуации и ситуации «ложного» конфликта.

Понять технологию управления состоянием недовольного клиента.

Отработать практические варианты выхода из конфликтной ситуации, сохраняя клиента, имидж и деньги компании.

Социальными эффектами от внедрения предложенного проекта являются:

- уменьшение конфликтности внутри коллектива, повышение работоспособности и удовлетворенности членов коллектива различными сторонами его жизнедеятельности,
- улучшение качества внутренних межличностных коммуникаций и состояния трудовой дисциплины.

В целом совершенствование социально-психологического климата положительно скажется на деятельности всей компании и в дальнейшем позволит ей функционировать более эффективно.

Рекомендации по решению вертикальных конфликтов в компании ТД «БИК»:

- позволить сотруднику совершенствовать свои профессиональные навыки;
- усовершенствовать систему стимулирования и мотивации труда;
- избегать резких, категоричных оценок в адрес работников;
- соблюдать принципы справедливости и честности.

К средствам решения социальных конфликтов, а именно вертикальных конфликтов в ТД «БИК» предлагаем:

- использовать несколько вариантов выхода из конфликтной ситуации;
- решать конфликты с помощью компромисса.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий заключается в снижении текучести кадров, повышении эффективности профессиональной деятельности сотрудников, что будет положительно отражаться на функционировании организации.

Социальная эффективность мероприятий проявляется в возможности снижения уровня конфликтности, социально-психологической напряженности за счет проведения тренингов, направленных на взаимодействие и личное знакомство сотрудников, снятие психологического

напряжения при общении, а также за счет формирования правил делового поведения.

Предлагаемые мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом на предприятии ТД «БИК» сыграют роль в подъеме духовного стимулирования работников, позволят создать благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации, а также предотвратят рост текучести кадров и снизит затраты на поиск новых трудовых ресурсов, что в целом позволит организации ТД «БИК» усилить свои конкурентные преимущества.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность избранной темы подтверждает тот факт, что важную роль в управлении персоналом играет оценка эффективности данного процесса. Изучив теоретические аспекты, можно заключить, что возможность определения эффективности системы управления персоналом рассматривается современным менеджментом как острая необходимость оценки ее влияния на результаты деятельности организации. Степень развития системы свидетельствует об уровне ее эффективности, если придерживаться положения: чем развитее система, тем она эффективнее.

Комплексная методика анализа показателей эффективности системы управления персоналом на основе экспертных оценок дает основания определить степень ее развития, выявить недостатки, несоответствия и определить ключевые проблемные зоны, т.е. выявить резервы повышения эффективности системы.

Каждый из рассмотренных подходов к оценке экономической эффективности имеет свои положительные моменты и трудности в реализации. Наиболее приемлемым в практическом отношении, по нашему мнению, является метод оценки отдельных направлений мотивационной политики, позволяющий выделить затраты на их проведение и с достаточной точностью определить показатели эффективности проводимой кадровой политики.

Ориентация предприятия на использование того или иного критерия предопределяет подход к выбору показателей, используемых для анализа и обоснования эффективности проводимой мотивационной политики, ее форм и методов.

Общими критериями эффективности могут быть следующие показатели:

- срок окупаемости затрат на персонал;
- размер прироста доходов;
- минимизация текущих затрат;

- максимизация прибыли;
- минимизация издержек производства продукции за счет затрат на персонал.

Для полной оценки системы следует анализировать показатели по направлениям управления персоналом (адаптация персонала, мотивация труда и стимулирование сотрудников, развитие и обучение персонала, социально-психологический климат и эффективность управления социальными конфликтами и др.), сравнивая их с показателями предыдущего периода и с целями организации.

Предлагаемые показатели для оценки эффективности управления персоналом могут использоваться как базовый вариант для создания методики оценки системы управления персоналом для конкретного предприятия.

С помощью корректирующих действий, предложенных на основе оценки системы управления персоналом, можно достичь снижения нерациональных затрат связанных с неэффективным управлением.

Разработанные мероприятия для повышения эффективности управления персоналом в ТД «БИК» позволят решить следующие задачи:

1. Повысить эффективность системы адаптации персонала в ТД «БИК».
2. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала имеют положительный эффект и могут быть рекомендованы для дальнейшего внедрения.
3. Инвестирование в развитие персонала приносит большую прибыль компании, чем в инвестирование производственных мощностей. Кроме экономической выгоды, обучение персонала приносит положительные последствия: сплочение коллектива, улучшение социально-психологического климата в компании, укрепление преданности и преемственности, снижение текучести кадров.

В целом, внедрение предложенных мероприятий позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления компанией.

Таким образом, предложенные мероприятия помогут предприятию решить целый ряд задач, связанных эффективным управлением персоналом, что напрямую влияет на способность предприятия конкурировать на рынке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеева Ю.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении человеческими ресурсами // Nauka-rastudent.ru. – 2017. – №. 03 (039) / [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://naukarastudent.ru/39/4175/>
2. Бабаева Д.Г. Управление эффективностью персонала организации // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты / материалы 2-й Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Горохов А.А., 2012. С. 32-34.
3. Беркович Т.А., Панковец А.В. Развитие методики оценки эффективности и степени развития системы управления персоналом // Управление человеческими ресурсами: практика и теория материалы Интернет-конференции восьмого Байкальского кадрового форума, 2016. С. 38-43.
4. Боковня А.Е. Мотивация – основа упр. человеческими ресурсами (те- ор. и практ. формир. мотивир. орг. среды и созд. единой сист. мотив. комп.): моногр./ А.Е. Боковня. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 144 с.
5. Борисов В.Д. Системные подходы к управлению эффективностью персонала - необходимое условие ресурсосберегающей политики инновационного бизнеса // Профессиональное образование в России и за рубежом, 2012. № 3 (7). С. 105-109.
6. Бочарова Е.А., Саенко И.И. Совершенствование системы мотивации в ООО «Джумайловское» // Полиматис, 2017. № 5. С. 81-90.
7. Варданын И. Мотивация начинается там, где заканчивается воздействие приказа // Управление персоналом. 2015. №11. С.39-41.
8. Варданын Т.А., Бигачева Е.Н. Разработка предложений по повышению эффективности деятельности персонала // Экономические аспекты технологического развития современной промышленности /

материалы Международной научно-практической конференции, 2016. С. 90-94.

9. Горбатова В.А., Гордеев А.А., Самойлова И.А. Оценка экономической эффективности современных подходов к управлению персоналом // Экономика. Социология. Право, 2017. № 4 (8). С. 26-30.

10. Дейнека А.В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. — Москва: Дашков и К, 2017. — 288 с.

11. Деслер Г. Управление персоналом. // под ред. Деслер Г. – М.: Бином, 2015.

12. Дьяченко Е.И., Лымарева О.А. Роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом современной организации // Символ науки, 2017. № 6. С. 171-175.

13. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 463 с.

14. Еналеева И.Д. Справочник работодателя + CD. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2015. – 224 с.

15. Зайцева Н.В., Куршакова Н.Б. Показатели для оценки эффективности системы управления персоналом предприятия // Актуальные проблемы современной экономической науки / материалы V международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых: в 2 частях, 2017. С. 74-78.

16. Згонник Л.В. Организационное поведение : учебник / Л. В. Згонник. — Москва: Дашков и К, 2017. — 230 с.

17. Иванова О.Е. Оценка эффективности в управлении персоналом: основные методы и направления применения // В книге: Строительство и архитектура - 2015. Современные информационно-экономические технологии: тенденции и перспективы развития / материалы международной научно-практической конференции, 2015. С. 165-168.

18. Ильина А.В., Волченко А.М. Повышение эффективности управления компанией в аспекте реализации стратегии управления персоналом // Science Time, 2016. № 12 (36). С. 286-292.
19. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. — М. : КНОРУС, 2016. — 202 с.
20. Кириллов А.В., Потапова А.А. Проект мероприятий по совершенствованию управления социальных конфликтов в трудовой деятельности персонала в ООО «Подигран» // Новое поколение, 2013. № 6. С. 141-150.
21. Козьева И.А., Новикова И.Е. Управление системой мотивации персонала // Молодежь и системная модернизация страны / Сборник научных статей 2-й Международной научной Конференции студентов и молодых ученых. В 4-х томах. Ответственный редактор А.А. Горохов, 2017. С. 348-350.
22. Кондрашова В.К., Егорова Е.Е. Нормативно-стратегический подход к управлению эффективностью труда персонала // в книге: Стратегическое планирование и развитие предприятий Материалы Семнадцатого всероссийского симпозиума. Под редакцией Г.Б. Клейнера, 2016. С. 75-76.
23. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях – М.: Вершина, 2014.
24. Кулиш А.В. Современные методы оценки мотивации // Этносоциум и межнациональная культура. – 2017. - № 1. – С. 77-82
25. Кулькова И.А., Николаев Н.А. Методический подход к оценке соответствия системы управления персоналом целям развития предприятия // Вестник ВСГУТУ. - 2016. - № 6 (63). С. 138-145.
26. Листик Е.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. М. Листик; Московский городской педагогический университет (МГПУ). — М.: Юрайт, 2016. — 300 с.

27. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова; Высшая школа экономики (ВШЭ), Национальный исследовательский университет (НИУ). — М.: Юрайт, 2016. — 482 с.

28. Лодкина Т.В., Малюкова Ж.О. Повышение эффективности системы управления персоналом на предприятии ООО «Стройсервис» // Экономика. Управление. Образование Сборник научных трудов. Образовательная организация высшего образования (частное учреждение) «Международная академия бизнеса и новых технологий (МУБиНТ)». Вологодский филиал. Редакционная коллегия: Беляева Юлия Владимировна, Лодкина Тамара Владимировна, Омелин Михаил Васильевич, Рогаева Августа Владимировна. – Вологда, 2015. С. 131-140.

29. Методическое обеспечение управления человеческими ресурсами / Кулькова И. А., Воробьева Н. В., Плутова М. И., Пеша А. В., Пяткова О. А., Камарова Т. А., Рагозина А. Ю., Силаенкова В. В. / Под редакцией доктора экономических наук, профессора И. А. Кульковой Рекомендовано редакционно-издательским советом Уральского государственного экономического университета. - Екатеринбург, 2016. -144 с.

30. Микула М.Ю. Совершенствование системы управления персоналом учреждений, реализующих социальные проекты // Материалы Ивановских чтений, 2018. № 1-1 (18). С. 33-39.

31. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности; Проспект – Москва, 2015. – 419 с.

32. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие для вузов / под ред. В. П. Пугачева. — М.: Инфра-М, 2016. — 393 с.

33. Насырова А.Р. Совершенствование системы адаптации персонала на предприятии ООО «Патим» // Международный студенческий научный вестник, 2014. № 1. С. 31.

34. Новикова Д.А., Алимов А.В., Красулина Т.С. Управление эффективностью работы персонала // Актуальные проблемы и тенденции

развития современной экономики / материалы международной научно-практической конференции, 2016. С. 663-666.

35. Овчинникова Т.И., Сенцова Н.В. Оценка эффективности проекта работы персонала в новых условиях // Экономика. Инновации. Управление качеством, 2015. № 3 (12). С. 39-43.

36. Орловская (Кузнецова) О.В. Управление эффективностью работы персонала в системе управления крупной компанией // Вестник Оренбургского государственного университета, 2008. № 6 (88). С. 43-49.

37. Парамонова А.И., Цехмистрова Т.Е. Эффективная система управления персоналом // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика, 2017. Т. 5. № 8-2 (34-2). С. 129-134.

38. Песикова Н.В. Совершенствование системы управления персоналом компании // Наука молодых - будущее России Сборник научных статей 2-й Международной научной конференции перспективных разработок молодых ученых. В 5-ти томах. Ответственный редактор А.А. Горохов, 2017. С. 290-293.

39. Саенко И.И., Везигина И.А., Падиева Е.С. Адаптация сотрудника на новом рабочем месте // Вектор экономики, 2018. № 1 (19). С. 16.

40. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М., 2016. – 312 с.

41. Сотникова С. И. Управление персоналом. Деловая карьера : учебное пособие / С. И. Сотникова.. — М.: РИОР Инфра-М, 2016. — 327 с.

42. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2016. – 208 с.

43. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2017. — 368 с.

44. Шулека Е.В. Внедрение инновационных методов в управление ИТ - персоналом для повышения эффективности труда // Актуальные проблемы развития вертикальной интеграции системы образования, науки и бизнеса: экономические, правовые и социальные аспекты Материалы IV Международной научно-практической конференции, 2015. С. 259-262.

45. Яковлев П.С. Исследование кадровой политики организации // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития, 2016. № 26. С. 79-83.

46. Ялчигулова И.И. Совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в контексте процесса управления персоналом // Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом / материалы VIII международной научно-практической конференции, 2017. С. 388-394.

47. Яровая Ю.С. Управление человеческими ресурсами организации на основе системы HR-брендинга // Традиционная и инновационная наука: история, современное состояние, перспективы / сборник статей Международной научно-практической конференции: в 5 частях, 2018. С. 96-100.

48. Открытый бизнес-тренинг «Конфликты в рабочем коллективе: как держать ситуацию под контролем?» // https://vsetreningi.ru/trainings/otkrytyy_biznes_trening_konflikty_v_rabochem_kollektive_kak/?date=130896

49. Официальный сайт ООО «Торговый дом «БИК» // <https://www.tdbik.ru>

50. Тренинг «Конфликт с клиентом» // <http://www.concentr.ru/treningi/trening-konflikt-s-klientom>

Анкета для персонала

Уважаемые коллеги!

Добрый день! Просим Вас принять участие в анкете с целью анализа эффективности управления персоналом на предприятии торговый дом БИК (сеть магазинов Канцлер).

Мы надеемся, что, искренне отвечая на вопросы этой анкеты, выявляя моменты, на которые руководству и управлению кадров и правового обеспечения следует обратить внимание, вы сможете повысить эффективность системы управления персоналом путём совершенствования её направлений.

Предлагаем Вам ответить на следующие вопросы (нужное подчеркнуть):

1. Адаптация сотрудника в организации.

1.1. Ведущую роль в адаптации новых работников компании ТД «БИК» традиционно играют следующие факторы:

- коллеги
- непосредственный руководитель
- наставник,
- чтение нормативных документов
- встречи с руководством
- план адаптации.

1.2. Как долго продолжается Ваше освоение в условиях нового места работы?

- До 1 мес.
- До 2 мес.
- До 3 мес.
- Ещё не закончено

1.3. Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?

- Профессиональные обязанности
- Вхождение в коллектив
- Условия труда

1.4. Хотелось бы Вам быть наставником?

- да
- нет

2. Мотивация труда и стимулирование персонала.

2.1. Удовлетворены ли Вы размером заработной платы?

- полностью;
- в большей степени удовлетворены, чем нет;
- скорее не удовлетворены;
- совсем не удовлетворены;
- затруднились ответить.

2.2. Соответствует ли Ваша заработная плата уровню ответственности?

- зарплата соответствует отдаче и ответственности;
- скорее соответствует отдаче и ответственности;
- соответствует только ответственности;
- зарплата скорее не соответствует отдаче и ответственности;
- полностью не соответствует отдаче и ответственности.

2.3. Какие, по вашему мнению, меры повышения социальной защищенности сотрудников должны использоваться для усовершенствования процесса управления персоналом в ТД «БИК»?

- совершенствование мер по охране здоровья сотрудников
- совершенствование мер по организации медицинского обслуживания (страхование),
- выплаты материальной помощи.
- другое.

2.4. Назовите три наиболее важных для Вас причины, по которым Вы могли сменить бы место работы ? (необходимо выбрать 3 варианта):

Возможные причины смены места работы	Поставьте +
Выше уровень оклада и вознаграждения на новом месте	
Хорошие условия и организация труда на новом месте	
Более интересная работа по специальности	
Личные мотивы	
Более хорошие отношения с администрацией	
Лучшее социальное обеспечение	
Желание открыть своё дело	
Лучшие отношения в коллективе	
Опасения, что компания закроется	
Не ушел бы в любом случае	

3. Система развития и обучения персонала.

3.1. Есть ли у вас в организации потребность в эффективной системе внутрифирменного обучения сотрудников ?

- да;
- нет;
- затрудняюсь ответить.

3.2. Имеется ли у вас осведомленность о программах обучения ?

- да;
- нет;
- затрудняюсь ответить.

3.3. Какие использовались форматы обучения в вашей организации?

- тренинг,
- дистанционное обучение,
- развитие навыков на рабочем месте,
- наставничество,
- посттренинговое сопровождение на местах.

3.4. Как вы считаете программы обучения для сотрудников информативны, полны, привлекательны, интересны ?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

4. Социально-психологический климат и эффективности управления социальными конфликтами.

4.1. Удовлетворены ли вы сложившимися в коллективе отношениями?

- удовлетворены;
- удовлетворены в большей степени, чем нет;
- скорее не удовлетворены;
- совсем не удовлетворены;
- затрудняюсь ответить.

4.2. Как часто возникают конфликтные ситуации в вашей организации в течение месяца ?

- 3 раза в месяц
- 7 раз в месяц

4.3. Между кем возникают конфликты наиболее часто ?

- между руководителем и подчиненным;
- между предприятием и партнерской организацией.

4.4. Вертикальные конфликты происходят по ряду причин (можно выбрать несколько вариантов ответов):

- игнорирование вопроса карьерного роста работников;
- несовершенные и неразвитые системы стимулирования и система мотивации труда персонала;
- нечестное отношение к труду сотрудников (демотивация);
- препятствие достижению основных целей совместной трудовой деятельности.
- препятствие достижению личных целей совместной трудовой деятельности.

4.6. Возникают ли у Вас конфликты с покупателями (клиентами) ?

- да;
- нет.

БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ В ИССЛЕДОВАНИИ!

Программа тренинга по продажам для продавцов

Приемы увеличения суммы чека («Как продать яхту»)

Продажи решений и развитие желаний покупателей

Цепочки продажи сопутствующих товаров

Подготовка почвы для дополнительных продаж

Экспертные продажи и формирование пула постоянных покупателей

Работа с сомнениями и возражениями

Причины возражений и сомнений покупателей

Прояснение причин поведения покупателей

Алгоритм работы с сомнениями и возражениями

Отстройка от конкурентов

Продажа ценности товара, а не его цены

Приемы завершения продажи

Работа с трудными покупателями

Виды трудных клиентов и типовые проблемы

Мотивы и потребности «трудных покупателей»

Уверенное и неуверенное поведение продавца

Алгоритм разрешения конфликта с покупателем

Эмоциональный интеллект в работе продавца

Покупатели на всю жизнь – выстраивание отношений

Обучение проводится 2 дня.

Порядок организации первичной адаптации в ТД «БИК»

1. Подготовительные мероприятия до выхода на работу принимаемого работника

1. Получение от кандидата документов для оформления трудовых отношений и их проверка

Перечень документов в соответствии со ст.65 Трудового кодекса Российской Федерации.

Направление на медицинскую комиссию, в том числе в психоневрологический диспансер (при необходимости).

Ответственный: специалист по управлению персоналом.

2. Ознакомление кандидата с необходимыми локальными нормативными актами (ЛНА) до подписания трудового договора (ст.68 Трудового кодекса Российской Федерации):

Правила внутреннего трудового распорядка ТД «БИК»;

Кодекс деловой этики ТД «БИК»;

Положение о системе оплаты труда работников подразделения ТД «БИК» по оплате труда;

Положение о премировании работников ТД «БИК»;

Положение о негосударственном пенсионном обеспечении работников ТД «БИК»;

нормативные документы по защите конфиденциальной информации, перечень информации, составляющий коммерческую тайну ТД «БИК» (после ознакомления работник подписывает обязательство о сохранении сведений, составляющих коммерческую тайну ТД «БИК»);

Положение о проведении аттестации работников ТД «БИК» (для руководителей и специалистов, проходящих аттестацию в ТД «БИК»);

Положение о подразделении;

должностная инструкция;

Коллективный договор ТД «БИК», а также с особенностями чтения расчетного листка, информацией о зарплатном проекте ТД «БИК» (банк, зарплатная карта)

Ответственный: специалист по управлению персоналом

3. Решение организационных вопросов (при необходимости)

Оформление пропуска, подключение к системе ЕАСД, заказ спецодежды и инвентаря и др.

Ответственный: непосредственный руководитель

4. Подготовка рабочего места

Ответственный: непосредственный руководитель

5. Формирование информационной папки (для вновь принятого работника)

Обязательный блок:

памятка работника;

Путеводитель нового сотрудника ТД «БИК»;

телефонный справочник подразделения ТД «БИК», в которое принят работник (при необходимости)

Дополнительный блок (зависит от специфики деятельности подразделения, определяется самостоятельно специалистом по управлению персоналом совместно с непосредственным руководителем): иные локальные нормативные акты подразделения

Ответственный: непосредственный руководитель/специалист по управлению персоналом

6. Формирование плана прохождения первичной адаптации

Включение дополнительных адаптационных мероприятий (содержание зависит от специфики подразделения и опыта работника)

Ответственный: непосредственный руководитель/специалист по управлению персоналом

8. Утверждение плана прохождения первичной адаптации

Ответственный: непосредственный руководитель

2. Первый рабочий день

9. Подписание трудового договора и приказа о приеме на работу/дополнительного соглашения к трудовому договору (в случае перевода)

Ответственный: специалист по управлению персоналом

10. Оформление документов: личная карточка Т-2, трудовая книжка, документы для ДМС, формирование личного дела. Направление работника на прохождение инструктажа по охране труда

Ответственный: специалист по управлению персоналом/специалист по охране труда

11. Определение необходимости направления работника на встречу с представителями других подразделений

Ответственный: непосредственный руководитель/специалист по управлению персоналом

12. Выдача работнику информационной папки (при наличии технической возможности - направление папки на рабочую эл. почту, а также передача ссылки на электронную папку в АСУ ОДИТ)

Ответственный: специалист по управлению персоналом

13. Проведение ознакомительной экскурсии по офису/предприятию

Ответственный: непосредственный руководитель

14. Установочная встреча непосредственного руководителя с работником (ознакомление с ключевыми задачами подразделения и должностными обязанностями работника, с корпоративной культурой и традициями ТД «БИК», внутренними принципами и правилами поведения и взаимодействия с руководством, коллегами, подчиненными, условиями и режимом труда)

Предоставление работнику необходимых организационно-распорядительных документов, связанных с его трудовой деятельностью

Ответственный: непосредственный руководитель

15. Выдача работнику плана прохождения первичной адаптации и его обсуждение

Ответственный: непосредственный руководитель

16. Проведение инструктажа на рабочем месте

Ответственный: непосредственный руководитель

17. Представление работника коллективу, выдача удостоверения работника ТД «БИК» (если предусмотрено)

Ответственный: руководитель подразделения/непосредственный руководитель

18. Направление коллективу подразделения на эл. почту письма-представления нового работника с указанием его должностных обязанностей, опыта работы (при отсутствии технической возможности - размещение информации на информационном стенде)

Ответственный: специалист по управлению персоналом

3. Период прохождения первичной адаптации работником

19. Проведение адаптационных мероприятий в соответствии с планом прохождения первичной адаптации

Ответственный: непосредственный руководитель/специалист по управлению персоналом

20. Промежуточная встреча с работником для получения обратной связи и обсуждения прошедшего периода адаптации, возможной корректировки адаптационных мероприятий

Ответственный: специалист по управлению персоналом

Период проведения: в конце каждого месяца прохождения адаптации

4. Завершающие адаптационные мероприятия

21. Подведение итогов прохождения первичной адаптации с работником, обсуждение его дальнейшего развития

Ответственный: непосредственный руководитель

22. Выдача работнику нагрудного отличительного знака в присутствии коллектива (по возможности)

Ответственный: непосредственный руководитель

23. Обработка и хранение плана прохождения первичной адаптации в личном деле работника Ответственный: специалист по управлению персоналом.

Программа тренинга

1. Мини – лекция: « Главные причины конфликтов, возникающих в процессе взаимодействия с Клиентами».

Причин для возникновения конфликта с Клиентом несколько - ограниченность ресурсов, различия в целях и представлениях о путях их достижения между покупателем и продавцом, особенности в манере поведения отдельных участников потенциального конфликта. В любом случае, причина конфликта будет иметь тесную связь с индивидуально-психологическими особенностями его участников. Масса причин и поводов, способствующих конфликту, их скрытая взаимосвязь, определяет форму внешнего проявления и потенциальную силу конфликта. Для того чтобы сохранить Клиента для своей компании сотрудник должен знать возможные причины возникновения конфликта. Знание возможных первопричин возникновения конфликтов позволяет на ранних этапах переговоров, либо обслуживания посетителя, исключать саму почву для появления конфликтной ситуации.

2. Групповая работа под руководством тренера по теме: «Основные группы факторов, влияющие на развитие конфликтной ситуации».

Помимо первопричины возникновения конфликта, на его интенсивность и, как следствие, нанесённый ущерб влияют, отдельные факторы, присутствующие в, так называемой, среде конфликта. Для удобства участников тренинга данные факторы объединяются в четыре группы. Особо следует отметить тот момент, что поведение самого продавца может стать одним из факторов, определяющих развитие предконфликтной ситуации непосредственно в конфликт. Поэтому знание перечня данных факторов сотрудниками организации, несомненно, определяет возможность конструктивного влияния на конфликтную ситуацию.

3. Самостоятельная работа участников: «Анализ факторов среды и определение истинной сути (причины) конфликта».

Практика анализа факторов конфликта - один из главных навыков, который формируется в процессе тренинга. Благодаря этому навыку сотрудники компании могут перевести самый эмоциональный конфликт с Клиентом компании в конструктивное русло. Перевод конфликта в конструктивное русло приводит к его затуханию, а в значительном количестве случаев умение использовать факторы конфликтной среды в свою пользу, позволяет извлечь из конфликта позитивный результат. Для продолжения дальнейшего взаимодействия с Клиентом

4. Индивидуальная работа с раздаточным материалом: «Виды конфликтных личностей и основные правила взаимодействия с ними в процессе обслуживания».

Очень часто в схожих ситуациях клиенты ведут себя совершенно по-разному. Это несоответствие обусловлено психологическими особенностями отдельных групп людей. Менеджер компании, решая конфликтную ситуацию, должен обязательно знать и учитывать индивидуальные особенности Клиента. Индивидуальные социально-психологические особенности Клиентов являются одним из важнейших факторов конфликтного поля (среды). Для определения принадлежности к той или иной группе Клиентов компании участники занятия, под руководством ведущего тренинга, проводят анализ учебных кейсов. В кейсах содержится описание (в прямой речи) возможных формулировок проблемы, высказываемых конфликтным Клиентом. Участники тренинга по содержанию сказанных слов учатся распознавать корневую причину возникновения конфликта и определять оптимальный путь выхода из него.

5. Мини – лекция: «Специфика контакта при возникновении конфликтной ситуации с Клиентом».

Очень часто, при обучении персонала работе в ситуации конфликта с Клиентом, применяют понятие «разрешение» конфликта. Следует отметить,

что полное разрешение конфликта обозначает процесс устранения самой основы конфликта, его причин и предмета. Устранить корневую причину возникновения конфликта, а тем более изменить подходы конфликтного Клиента к ситуации весьма сложно. Даже для профессионального психолога. Особенно, учитывая факт ограниченности по времени контакта с Клиентом непосредственно в точке продажи либо в ходе общения по телефону. В первую очередь, особенность контакта при возникновении конфликта, заключается в переводе общения с Клиентом в русло нужных для менеджера «правил игры». Иначе говоря, той схемы взаимодействия, когда выделяются только некоторые фундаментальные элементы конфликта. Которые впоследствии легче всего устранить с использованием механизмов социального управления. Этот метод называется регулированием конфликта, именно он наиболее эффективен при возникновении межличностных конфликтов в процессе обслуживания Клиентов. В том числе, данный метод эффективен с позиций рационального использования ресурсов на обучение персонала, а так же разработку внутренних документов организации (стандартов поведения торгового персонала при возникновении конфликта с Клиентом)

6. «Стратегии поведения в конфликтной ситуации» - тестирование участников тренинга.

Тестирование проводится с целью определения присущей отдельным участникам тренинга, индивидуальной, сложившейся на практике стратегии поведения в конфликтной ситуации. Определение индивидуальной стратегии поведения в конфликте, в перспективе, позволяет исключить негативные стороны её влияния на развитие конфликтной ситуации с Клиентом

7. Деловая игра по теме: «Выход из конфликтных ситуаций с Клиентом».

В ходе данного учебного модуля, ещё раз, проводится отработка практических приёмов выхода из конфликтных ситуаций, которые наиболее часто возникают при взаимодействии с Клиентом. Статистика

свидетельствует, что при грамотном выходе из напряженной ситуации 94% перспективных покупателей могут стать постоянными Клиентами компании.

8. Завершение тренинга по теме «Управление конфликтом».

В завершении занятия участники самостоятельно оценивают развитие личного навыка поведения в конфликте. Ещё раз, осознанно систематизируя подходы к работе с конфликтным Клиентом. Данный вид самодиагностики усиливает положительную динамику, достигнутую в процессе тренинга.

Продолжительность тренинга - 16 часов.